

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



Trabajo de Suficiencia Profesional

Motivación Laboral en Trabajadores del Área Administrativa de una Empresa
Pública, del Distrito de San Juan de Miraflores

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Alvarado Coloma, Leslie Tábatha

Lima-Perú

2019

DEDICATORIA

Con todo cariño y amor a mi madre por apoyarme incondicionalmente a lograr mis objetivos y a mi hija, fuente de inspiración que me motiva a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a las autoridades universitarias por brindar a sus alumnos una enseñanza de alta calidad. Al Mg. Fernando Ramos Ramos quien me guio y compartió sus conocimientos sobre ciencia investigativa, y a mi centro de labores por otorgarme las facilidades para llevar a cabo mi investigación.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Directiva N.º 003-FPs y TS-2017 de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL, presento mi trabajo de investigación denominado “MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PÚBLICA EN EL DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES”.

Por lo que, señores miembros del Jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Leslie Tábatha Alvarado Coloma

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
INDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I Planteamiento del Problema	16
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	16
1.2. Presentación de ELECTROPERU S.A.	25
1.3 Formulación del Problema	26
1.3.1 Problema Primario	26
1.3.2 Problemas Secundarios.....	26
1.4 Objetivos	27
1.4.1 Objetivo General.....	27
1.4.2 Objetivos Específicos	27
1.5 Justificación e Importancia.....	28
CAPÍTULO II Marco Teórico Conceptual	30
2.1 Antecedentes:.....	30
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	30
2.1.2 Antecedentes Nacionales	34
2.2 Bases Teóricas	39

2.2.1	Reseña Histórica	39
2.2.2	Definiciones de Motivación.....	42
2.2.3	Dimensiones de la motivación	44
2.2.4	Tipos de Motivación	44
2.2.5	Enfoques de la motivación.....	48
2.2.6	Teorías de Motivación:	49
2.3	Definición Conceptual	56
2.3.1	Motivación Laboral	56
2.3.2	Necesidad de Logro:	56
2.3.3	Necesidad de Poder:	57
2.3.4	Necesidad de Afiliación:	57
CAPÍTULO III Metodología de Investigación.....		59
3.1	Tipo y Diseño de Investigación	59
3.1.1	Tipo	59
3.1.2	Diseño	59
3.2	Población y Muestra	60
3.2.1	Población.....	60
3.2.2	Muestra del Estudio	60
3.3	Identificación de la Variable y su Operacionalización	60
3.4	Técnicas e Instrumentos de Evaluación y Diagnóstico	62
3.4.1	Técnica	62
3.4.2	Instrumento de Evaluación	63
3.4.3.	Características Principales del ECO 40	64
3.4.4.	Calificaciones del Usuario	65
3.4.5.	Administración y Calificación del ECO 40	65
3.4.6.	Materiales.....	66

3.4.7. Procedimiento de Administración:	66
3.4.8. Muestreo:	68
3.4.9. Interpretación:	69
3.4.10. Interpretando las Respuestas a los Ítems:	69
3.4.11. Interpretación de los Puntajes Escalares:	69
3.4.12. Pautas Para Interpretar los Puntajes Percentiles	70
3.4.13. Confiabilidad y Validez	72
3.4.14. Coeficiente de Validez de Aiken (v).....	75
CAPÍTULO IV	77
Presentación, Procesamiento y Analisis de los Resultados	77
4.1 Procesamiento de los resultados	77
4.2 Presentación de Resultados	77
4.3 Análisis y Discusión de los Resultados.....	88
4.4 Conclusiones:	93
4.5 Recomendaciones	94
CAPÍTULO V Programa de Intervención.....	96
5.1. Objetivo General.....	96
5.2. Objetivos Específicos.....	96
5.3. Justificación del Problema	96
5.4. Establecimiento de Objetivos (Por Cada Sesión)	98
5.5 Sector al que se Dirige.....	113
5.6 Establecimiento de Conductas Problema	113
5.6.1 Conductas Problema.....	113
5.6.2 Conductas Meta.....	117
5.7 Metodología de la Intervención	119
5.8 Instrumento/Material a Utilizar:	121

5.8.1	Recurso Humano:.....	121
5.8.2	Recursos Materiales:	122
5.8.3	Infraestructura.....	122
5.8.4	Recursos Tecnológicos	123
5.9	Cronograma de Actividades.....	124
	Referencias	130
	Anexos	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Operacionalización de Variable Motivación Laboral</i>	61
Tabla 2	Puntajes Percentiles.....	70
Tabla 3	<i>Descripción de las Dimensiones de la ECO 40</i>	71
Tabla 4	<i>Descripción de las Subdimensiones de la ECO 40:</i>	72
Tabla 5	<i>Validez del Eco 40</i>	73
Tabla 6	<i>Estadístico de N Total, N Logro, N Poder y N Filiación</i>	74
Tabla 7	<i>Estadístico de N Total</i>	75
Tabla 8	<i>Estadísticos de Fiabilidad</i>	76
Tabla 9	<i>Medidas Estadísticas Descriptivas de la Variable de Investigación de Motivación Laboral</i>	77
Tabla 10	<i>Medidas Estadísticas Descriptivas de las Dimensiones Pertenecientes a la Motivación Laboral</i>	78
Tabla 11	<i>Resultados del Nivel Total de Motivación Laboral</i>	80
Tabla 12	<i>Resultados de la Dimensión “Logro” de la Variable Motivación Laboral</i> ...	82
Tabla 13	<i>Resultados de la Dimensión “Filiación” de la Variable Motivación Laboral</i>	84
Tabla 14	<i>Resultados de la Dimensión “Poder” de la Variable Motivación Laboral</i> ...	86

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Pirámide de la Jerarquización de las Necesidades de A. Maslow	52
<i>Figura 2;</i> Pirámide de la Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer	53
<i>Figura 3:</i> Teoría de las Necesidades de McClelland	54
<i>Figura 4:</i> Resultados del Nivel de Motivación Laboral	81
<i>Figura 5.</i> Resultados de la “Dimensión Logro” de la Variable Motivación Laboral ...	83
<i>Figura 6:</i> Resultados de la “Dimensión Filiación” de la variable Motivación Laboral .	85
<i>Figura 7:.</i> Resultados de la “Dimensión Poder” de la variable Motivación Laboral ..	87

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar los niveles de motivación laboral en trabajadores del área administrativa de una empresa pública, ubicada en San Juan de Miraflores. La investigación es de tipo descriptivo y estuvo conformada por una muestra de 40 trabajadores, 30 hombres y 10 mujeres, entre 30 y 69 años de edad. Asimismo, para llevar a cabo la recolección de datos se aplicó el instrumento: Escala de Comportamiento Organizacional 40 ECO 40 , que evalúa tres necesidades organizacionales; orientado al logro (realización), orientado a la filiación (relaciones) y orientado al poder (liderazgo). Los resultados evidenciaron que los trabajadores poseen un nivel de motivación laboral categorizado como “Muy Bajo”, evidenciándose que los trabajos del área administrativa de una entidad pública presentaron un nivel de motivación laboral en su nivel general con un promedio muy bajo para un 50% (20) de ellos, un nivel de motivación laboral bajo de 17.5% (7) de ellos, una categoría promedio de 12.5% (5) de los trabajadores, un nivel de motivación laboral alto de 15% (6) de los trabajadores y un nivel categorizado como muy alto de 5% (2) de los trabajadores.

Palabras Clave: Motivación laboral, trabajadores, empresa pública, necesidad de logro, necesidad de filiación y necesidad de poder.

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the levels of work motivation in workers in the administrative area of a public company, located in San Juan de Miraflores. The research is descriptive in nature and consisted of a sample of 40 workers, 30 men and 10 women, between 30 and 69 years old. Likewise, to carry out the data collection, the instrument was applied: Scale of Organizational Behavior 40 ECO 40, which evaluates three organizational needs; oriented to achievement (realization), oriented to the filiation (relationships), oriented to power (leadership).

The results showed that workers have a level of work motivation categorized as "Very Low", evidencing that workers in the administrative area of a public entity had a level of work motivation at its general level with a very low average of 50% (20) of them, a low level of work motivation of 17.5% (7) of them, an average category of 12.5% (5) of the workers, a high level of labor motivation of 15% (6) of the workers and a level categorized as very high of 5% (2) of workers.

Keywords: Work motivation, workers, public company, need of achievement, need of affiliation and need of power.

INTRODUCCIÓN

A través del presente estudio analizaremos el nivel de motivación en trabajadores del área administrativa de una empresa pública, debido a la importancia que actualmente tiene el capital humano en las organizaciones, siendo calificado como el factor más importante para el éxito de una empresa; considerado ello, resulta de gran valor conocer los motivos que generan satisfacción en los colaboradores para mantenerlos comprometidos, ya que una adecuada motivación se verá reflejada en un mejor desempeño, productividad y en general en una gestión eficiente con óptimos resultados para la organización.

En el campo de la psicología, la motivación es un tema de constante interés, debido a que está relacionada con la regulación biológica, cognitiva y social, y sobre todo porque en el mundo real la motivación es sumamente valorada debido a sus consecuencias; en otras palabras, la motivación; produce, genera, da a lugar.

No obstante a ello, ¿Cuál es la razón por la que iniciamos una acción?, ¿Por qué decidimos continuar realizándola o dejar de hacerla?, ¿Por qué la intensidad de la motivación puede cambiar según la persona y el tiempo?, preguntas que han sido planteadas por distintos estudiosos del tema a lo largo de la historia y que han dado origen a diferentes teorías que explican el significado de la motivación, su procedencia, tipos e importancia.

En ese contexto, encontramos que para Abraham Maslow (1943) la motivación es el impulso que conlleva a los seres humanos a realizar acciones para satisfacer sus necesidades e intereses, presentados en un orden jerárquico, asimismo, David McClelland (1961) plantea que la motivación del ser humano se basa en la búsqueda

de la satisfacción de tres necesidades dominantes, de logro, poder y de afiliación. De igual forma la Teoría de la Autodeterminación planteada por (Deci & Ryan 2000) se interesa en el crecimiento y bienestar del ser humano, basándose en la satisfacción de tres necesidades psicológicas innatas, competencia, autonomía y relaciones, las cuales, al ser satisfechas, pueden traducirse en auto motivación y salud mental.

Por otro lado, Lens, Vansteenkiste & Deci 2006; Pintrich & Schunk, 2006, refieren que la motivación es aquel proceso que involucra intensidad, dirección y persistencia en las acciones del ser humano para conseguir un objetivo.

En el ámbito organizacional, (Marín, Ruiz & Henao, 2016) precisan que la motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales, asimismo, para García y Forero (2014) la motivación es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma.

En ese sentido, dada la importancia de la motivación laboral para el desempeño de los trabajadores y la gestión de una organización, este trabajo tiene como objetivo determinar el nivel de motivación de los empleados del área administrativa de una empresa pública y en base a ello elaborar una propuesta de plan de intervención.

Por lo tanto, este trabajo se desarrollará en cinco capítulos, los cuales se explican a continuación:

- Capítulo I: Describe la realidad problemática, se plantean los objetivos y la importancia de abordar el tema.
- Capítulo II: Se presentan como referencias investigaciones internacionales y nacionales relacionadas al tema, así como, fundamentos teóricos que buscan dar sustento al trabajo de investigación.
- Capítulo III: Descripción de la metodología del trabajo, las características y procedimientos del mismo, así como también el instrumento utilizado, la población y la muestra con la que se trabajó.
- Capítulo IV: Presentación de resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo V: Se presenta la elaboración de la propuesta de intervención.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El presente trabajo ha sido realizado en base a una población compuesta por 40 trabajadores del área administrativa de una empresa pública, dentro del rango etario de 30 y 69 años, con permanencia laboral entre 1 y 45 años, 10 del sexo femenino y 30 del sexo masculino, contratados a plazo indefinido y que cuentan con beneficios laborales valorados por encima del promedio del mercado laboral público peruano, asimismo, muchos de ellos fueron despedidos durando el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori y reincorporados a la empresa mediante mandatos judiciales o leyes que les otorgaron el beneficio de reincorporación laboral.

Este trabajo de investigación tiene por finalidad determinar cuál es el nivel de motivación en los citados trabajadores, ya que por su avanzada edad y el tiempo laborando en la empresa, en la mayoría de casos en las mismas áreas y puestos, se han observado oportunidades de mejora en cuanto a la falta de comunicación, trabajo en equipo, disposición al cambio, empatía e iniciativa, entre otros, al momento de realizar sus labores, esto debido a la rigidez y limitaciones que presenta la gestión del talento humano en la empresa pública que no permite el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, resultado de la falta de definición de líneas de carrera, planes de incentivos y sucesión, así como un programa de aprendizaje y gestión por competencias.

De lo expuesto, podemos concluir que contar con personal motivado es fundamental en todo tipo de organización, puesto que el personal al no contar con un nivel de motivación adecuada se verán afectados tanto el clima, el compromiso y la

satisfacción laboral, lo cual se reflejará no sólo en su desempeño, sino también en el sentido de realización personal de los trabajadores y por consecuencia en la producción y eficiencia de la organización.

A nivel internacional:

Según la Revista Expansión de México (2011), en su artículo Motivación Laboral: Mitos y Realidades señala que para los trabajadores mexicanos una de las principales causas por la que renuncian a sus trabajos es la falta de crecimiento dentro de las empresas. Asimismo, menciona que las empresas deben pensar en motivar a su personal a través de estrategias focalizadas, esto quiere decir enfocada para cada tipo de trabajador con características desiguales como la edad, el nivel de instrucción, sexo, etc. Por otro lado, Herrera afirma que a veces el problema no son las empresas, sino los trabajadores al aceptar un trabajo que no satisface sus necesidades personales, que no los hace felices y que solo cubre la necesidad primaria, es decir la remunerativa. Por lo tanto, podemos decir el dinero no es lo más importante, que está comprobado que después de un salario apropiado la persona valora otro tipo de incentivos propiciados por las organizaciones, que van desde detalles, obsequios, tiempo libre, flexibilidad para estudiar, etc, y que generan bienestar en el trabajador.

Según Raúl Ávila Forero de la Revista Dinero de Colombia (2017), El autor en su artículo denominado Motivación Laboral menciona que, en promedio un trabajador dedica entre el 12% y 14% de su vida a trabajar, tiempo invertido que no sólo es motivado por el dinero, sino también por una serie de dimensiones emocionales que en la actualidad han tomado mayor importancia, tales como el reconocimiento y la satisfacción

de haber realizado un buen trabajo. También señala que para encontrar el camino a la motivación es importante para el ser humano descubrir que es lo que le gusta hacer y en que destaca para poder desenvolverse de manera adecuada en talento humano, recalcando la importancia de no dejar de lado lo que se ama hacer e incorporarlo a las rutinas diarias. El autor además menciona que una clave importante para manejar aquellos puestos que no generan motivación es identificar aquellos beneficios que se pueden brindar de manera adicional para hacer más agradable la permanencia laboral tales como la música, el baile, relaciones interpersonales, la especialización y formación de los empleados, entre otros. De esta manera, el objetivo de los motivadores intrínsecos es conciliar la vida personal con la laboral del trabajador para lograr un adecuado desempeño, interés y dedicación en sus funciones.

Según Gonzalo Serra Fernández del Instituto de Alto Rendimiento de España (2017), en su artículo Motivación Laboral: 4 Claves para Entrenarla, nos dice que la falta de motivación laboral se ve reflejada en pérdidas no visibles para las empresas, el autor cita a Jeffrey Pfeffer quien demostró que luego de intervenir en empleados con un supuesto buen desempeño logró alcanzar un 30% de aumento. Por otro lado, también menciona los resultados de una investigación realizada por una consultora que luego de entrevistar a ejecutivos, gerentes y empleados demuestra que los incentivos no económicos son más efectivos que los económicos que solo otorgan resultados a corto plazo. El autor menciona cinco factores que a su parecer son los que más motivan a los empleados y en base a los cuales es recomendable tomar acciones; la formación y el desarrollo, un plan de carrera establecido, reconocimiento laboral, autonomía y clima laboral. En el artículo también se habla sobre riesgos psicosociales, precisando que los

factores psicosociales son aquellos factores que ponen en riesgo la salud del individuo y que podrían ser adquiridos en el trabajo, tales como de tipo emocional (ansiedad, apatía, depresión, etc.), cognitivo, conductual (uso de drogas, alcohol, violencia, etc.) y de tipo fisiológico, pudiendo terminar en cuadros de estrés desencadenando posteriormente enfermedades; estos riesgos psicosociales junto a la falta de motivación laboral son causas de abandono y absentismo laboral y presencial que significan la disminución del rendimiento.

La Revista Forbes de México (2013) en su artículo México el País con Más Insatisfacción Laboral de Latinoamérica, relata sobre una investigación realizada a nivel mundial por Gallup, en la cual revela que sólo el 13% de los trabajadores se siente comprometido con la organización para la cual laboran y están conectados con su trabajo y que el 63%, está “no comprometido”, lo que significa que no están motivados y satisfechos, pero no de manera drástica y finalmente que el 24% es lo que Gallup denomina “activamente desconectado”, es decir odian su trabajo.

Dadas las cifras obtenidas en el citado estudio podemos referir que el trabajo es fuente de frustración y sentimientos negativos para el 87% de los trabajadores de México, eso significa que las empresas son menos productivas de lo que deberían ser.

Ante esta problemática Gallup plantea la solución a través de iniciativas por parte del empleador como mejorar la comunicación con sus trabajadores, dejar en claro lo que se espera de ellos, reconocer cuando hacen un buen trabajo, motivarlos a seguir adelante, brindarles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y retarlos con nuevos proyectos y tareas.

El Grupo UP de España, a través de su artículo Motivación Laboral ¿Qué es y cómo implementarla?, hace referencia a estudios de la Universidad de Warwick y del Wall Street Journal con Opener Institute for People, que dieron como resultado que un trabajador cuando está satisfecho con su puesto es 12% más productivo y un 31% más eficiente, demostrando así una relación directa entre motivación laboral y desempeño. El autor del artículo define la motivación laboral como la capacidad que tiene el empleador de mantener comprometidos a sus empleados para que den su máximo rendimiento y de esa manera aumentar la productividad y cumplir con los objetivos de la empresa, esto favorecerá a la realización personal en los puestos de trabajo e identificación con la empresa. Por otro lado, el autor menciona factores que influyen en la motivación laboral, los cuales son el puesto de trabajo, autonomía en el trabajo que sugiere dar responsabilidades y permitir la participación y el aporte de ideas por parte de los trabajadores, también es importante el ambiente de trabajo el cual es necesario para crear un clima laboral agradable, sumado a las buenas relaciones entre los integrantes de la organización, las condiciones laborales, donde encontramos la remuneración, programa de incentivos, horarios flexibles, conciliación laboral, etc.

A nivel nacional:

Con respecto al tema, objeto del presente trabajo, a nivel nacional el **Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MINTRA (2008)**, a través de su Boletín de Economía N° 39 abordó el tema de las condiciones de trabajo y sus efectos en la satisfacción laboral de los asalariados privados de Lima Metropolitana, el cual tuvo como objetivo principal analizar los efectos que tienen las condiciones de trabajo, que vendría a ser el entorno donde se trabaja y como influye en la satisfacción laboral de los

trabajadores que según indica el autor es un indicador de calidad de vida en el trabajador, el cual será resultado de una adecuada motivación laboral y reducción del estrés. Asimismo, el boletín nos informa que, en Lima Metropolitana, un trabajador asalariado privado labora en promedio cerca de 50 horas semanales, más aún, cerca del 25% del total de ellos trabaja más de 60 horas a la semana, tiempo considerable en la vida de una persona, que representa más del tercio de un día, razón por la cual las condiciones de trabajo son de suma importancia para el bienestar del trabajador y la productividad de la organización. También refiere que la satisfacción laboral es subjetiva ya que los factores para que se perciba son diferentes en las personas y en los grupos de trabajadores, por esta razón el autor cita a Herzberg (1959), quien señala que existen dos factores que influyen en la satisfacción del trabajador, los extrínsecos que son factores monetarios o de recompensa material y los intrínsecos que están relacionados a los intereses y características del trabajador, es decir reconocimiento laboral, logros, poder, etc., lo cual tiene mucha similitud con los factores que generan la motivación laboral que también según la teoría de la autodeterminación puede ser intrínseca o extrínseca.

El Banco de Crédito del Perú BCP en su Modelo de Gestión (2004), señala que uno de los objetivos planteados en la visión de la empresa es ser un banco con personal altamente capacitado y motivado, y para lograrlo plantea un programa orientado a los trabajadores, el cual incluye un sistema de compensación total, programas de capacitación, un programa de reconocimiento y un programa de beneficios que combinado con un sistema de mejora del desempeño y una evaluación del clima laboral, tienen como fin contar con personal motivado y capacitado que brinde un servicio y

atención de calidad. En ese sentido podemos apreciar que el banco en mención recurre a la motivación extrínseca ofreciendo beneficios monetarios y de calidad de vida a sus empleados, así como intrínseco a través de su programa de reconocimiento mediante el cual reconocen a los trabajadores cuyas conductas reflejan los principios y valores del banco, siendo el objetivo principal de este programa el motivar e incentivar a todos los colaboradores en la reiteración de conductas positivas y lograr o fortalecer su identificación y contribución para lograr los objetivos estratégicos.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2012), en su Documento de Gestión Presupuestaria, Aplicación de Incentivos en el Sector Público, precisa que, en el ámbito organizacional, los empleadores utilizan incentivos monetarios para que los trabajadores direccionen su atención y esfuerzo a favor de los intereses de la empresa. En cuanto al sector público, el autor nos comenta que la aplicación de incentivos está limitada y tiene una gran dificultad de implementarse en el Perú ya que el desempeño del trabajador no está ligado a la satisfacción del cliente en medida que las entidades públicas no generan ventas, producción y ganancias, por lo tanto, no quiebran.

Es común que el empleado público se encuentre desmotivado o con poca motivación para realizar esfuerzos dirigidos al logro de resultados, lo cual se ve reflejado en su desempeño, en esa línea el autor menciona tres razones por las cuales los incentivos en el sector público podrían ser positivos, primero porque en el sector público los trabajadores pierden motivación al no contar con una línea de carrera establecida, ya que los ascensos por temas burocráticos son muy difíciles de conseguir, en este caso los incentivos motivarían a que el empleado realice un esfuerzo constante a pesar de su realidad. Segundo, las diferencias salariales entre el sector público y privado hacen que

el talento migre, entonces al haber incentivos, el sector público puede atraer profesionales más competentes y tercero, los incentivos pueden aumentar los salarios sin modificar las planillas, lo cual tomaría mucho tiempo dada la burocracia del Estado.

A nivel local:

El Diario Gestión, a través de su artículo motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%, refiere que actualmente las empresas se orientan no solo en conseguir sus objetivos calculados en cifras sino también en la inteligencia emocional de sus colaboradores, ya que un trabajador motivado, según Enrique Pérez-Wicht, puede llegar a ser 80% más productivo. Asimismo, de acuerdo al especialista, un equipo de trabajo sin inteligencia emocional tendrá problemas para identificar lo que sucede dentro del equipo y sus relaciones interpersonales, lo que dará como resultado personal con un rendimiento menos productivo. La empatía en el equipo de trabajo ayudará entender las emociones de los trabajadores y por ende sus necesidades, las cuales al ser satisfechas se verán reflejadas en una motivación laboral adecuada que fortalecerá la gestión y aportará a la producción de la empresa.

Según César Cáceres Dagnino, del Diario El Peruano (2018), en su artículo un trabajador motivado es clave en la organización, nos comenta que entre un programa de beneficios o retribuciones por el desempeño o invertir en desarrollar las habilidades del trabajador y capacitarlo está siempre será la mejor opción, así como también generar un balance entre su trabajo y vida personal o familiar hará que el trabajador se sienta agradecido y alineado con los objetivos y resultados de la empresa. Además, menciona que las empresas con mayor producción y valor actualmente se enfocan en la

satisfacción laboral de sus trabajadores y que un síntoma que denota un bajo nivel de motivación en una organización es la rotación de personal o fuga de talentos. Para esta y otras problemáticas organizacionales el autor propone el uso de herramientas para medir el desempeño y así evaluar y proponer cambios o mejoras que conduzcan a una adecuada administración del talento humano.

Perú 21 (2017), en su artículo Asociación de Buenos Empleadores: "La gente más feliz es más productiva en su trabajo", señala que la motivación es un factor de suma importancia en todas las organizaciones para poder generar un buen clima laboral. Asimismo, indica que para motivar al personal se deben de conocer sus intereses, sus preocupaciones, como ha sido su evolución dentro de la empresa y en el ámbito personal. De esa manera, un óptimo clima laboral se logrará a través del respeto y buenas prácticas laborales como lo son el reconocimiento laboral, la flexibilidad, la capacitación constante, la igualdad de derechos y oportunidades entre otros.

Diario Correo, Edición Arequipa (2016), a través de su artículo tres de cada diez jóvenes sin motivación laboral, advierte que, entre personas de 18 a 44 años el nivel de satisfacción laboral es muy bajo, alcanzando solo un 30%, debido a que sus remuneraciones no son las adecuadas para el esfuerzo realizado. Según el estudio "Investigación sobre la fuerza motivaciones y clima organizacional en Arequipa Metropolitana", elaborado por el Centro de Liderazgo para el Desarrollo de la Universidad Católica San Pablo. Los horarios inflexibles y el sistema de trabajo burocrático son las razones de la alta rotación de personal en las empresas, lo cual afecta a la competitividad a las empresas sin poder desarrollar planes a mediano y largo plazo.

Asimismo, este tipo de problema originó que en el 2012 el Producto Bruto Interno (PBI) de Arequipa se vea reducido en 2 millones de dólares.

1.2. Presentación de ELECTROPERU S.A.

La Empresa Electricidad del Perú ELECTROPERU S.A. es una empresa estatal de derecho privado, que tiene como objetivo dedicarse a las actividades propias de la generación eléctrica en sus diversas modalidades, la transmisión y la comercialización de energía eléctrica. La empresa se constituyó el 05 de Setiembre de 1972 e inicio sus operaciones el 13 de Setiembre de 1972, cuenta con dos sedes una administrativa situada en el distrito de San Juan Miraflores, departamento de Lima y su central de producción, ubicada en el distrito de Colcabamba, provincia de Tayacaja, departamento de Huancavelica en Perú, la cual está compuesta por la represa de Tablachaca, la central Santiago Antúnez de Mayolo y Restitución. La visión de ELECTROPERU S.A. es ser reconocida como una empresa modelo de excelencia empresarial, eficiente, segura, responsable y de crecimiento sostenido y tiene como misión generar y comercializar energía eléctrica, de manera eficiente y con calidad, logrando la satisfacción de nuestros clientes y las expectativas de los otros grupos de interés, incrementando el valor de la empresa y brindando un entorno laboral adecuado, bajo una política de responsabilidad social y con el medio ambiente, contribuyendo al desarrollo sostenible y seguridad energética del país. Asimismo, dentro de sus objetivos estratégicos contempla incrementar el valor económico de la empresa, impulsar el crecimiento de la empresa para garantizar el afianzamiento de la seguridad energética y contribuir al desarrollo del país, incrementar el valor social de la empresa, incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional y desarrollar el capital intelectual y la gestión del conocimiento de

la Empresa.

Por otro lado, en cuanto a la estructura organizacional de ELECTROPERU S.A. es de tipo línea funcional y a la fecha, la empresa cuenta una fuerza laboral de 295 trabajadores activos, bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N°728; de los cuales, 293 son a plazo indeterminado y 2 con contrato a plazo fijo (bajo modalidad), distribuidos en las siguientes áreas: Gerencia de Administración y finanzas, compuesta por la Subgerencia de Tesorería, Subgerencia de Contabilidad, Subgerencia de Recursos Humanos, Subgerencia de Informática y Subgerencia de Logística, Gerencia General de la cual dependen la Subgerencia de Planificación y Control, Oficina de Control Interno y Oficina de Asesoría Legal, La Gerencia de Producción compuesta por la Subgerencia de Producción Mantaro y Subgerencia de Gestión Técnica, Gerencia de Proyectos integrada por la Subgerencia de Inversiones y Subgerencia de Estudios, y la Gerencia Comercial conformada por la Subgerencia de Operación y Subgerencia de Comercialización.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema General

¿Cuál es el nivel de motivación laboral que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública, del distrito de San Juan de Miraflores?

1.3.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de motivación laboral; orientado al logro que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores?

- ¿Cuál es el nivel de motivación laboral; orientado a la filiación que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores?
- ¿Cuál es el nivel de motivación laboral; orientado al poder que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el nivel de motivación laboral en trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de motivación laboral; orientado al logro que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.
- Identificar el nivel de motivación laboral; orientado a la filiación que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.
- Establecer el nivel de motivación laboral; orientado al poder que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.

1.5 Justificación e Importancia

Actualmente las organizaciones, tanto públicas como privadas dentro de sus planes estratégicos se trazan objetivos relacionados a la producción, los cuales dependen no sólo de las ganancias obtenidas, sino también de un recurso que se ha convertido con el paso de los años en el más importante, el recurso humano, es decir contar con trabajadores que se sientan motivados, satisfechos, reconocidos, comprometidos y recompensados en sus centros de trabajo, lo cual tendrá como resultado un mejor desempeño en la realización de sus funciones.

Como hemos revisado en los antecedentes internacionales y nacionales, las cifras hablan por sí solas y un trabajador motivado es hasta un 80% más productivo, razón por la cual la motivación en los empleados es un factor clave en una organización y se ve reflejada en el éxito de la empresa. Debido a ello he considerado importante conocer el nivel de motivación en los trabajadores del área administrativa de una empresa pública, la cual percibe una problemática dada la rigidez de su gestión y estructura organizacional, que si bien es cierto en este caso en particular otorga adecuados motivadores extrínsecos a sus trabajadores como beneficios económicos valorados por encima del mercado laboral peruano, en cuanto a motivadores intrínsecos existen debilidades ya que no se ha implementado una línea de carrera que permita a los colaboradores desarrollarse profesionalmente, así como un plan de capacitación que permita explotar el talento de los trabajadores formándolos para asumir cargos de mayor responsabilidad, tampoco cuentan con un plan de sucesión para aquellos puestos clave donde la sapiencia y experiencia de los trabajadores que se encuentran a puertas de

jubilarse puedan ser transmitidos a las nuevas generaciones. La falta de comunicación e integración entre las áreas, sobre todo entre la plana directiva y los empleados se hace evidente, la resistencia al cambio por tratarse de personal con muchos años de permanencia en la empresa y, entre otras debilidades, la falta de nuevos retos y proyectos que motiven al personal a salir de su zona de confort, es decir la realización de las mismas tareas día tras día dando paso a la monotonía y a la falta de esfuerzo por realizar un trabajo eficiente y eficaz.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación pretende aportar al estudio de los factores emocionales en el ser humano dentro del ámbito organizacional, en este caso específico de la motivación en los trabajadores del sector público, de quienes se ha cuestionado su nivel profesional, desempeño y calidad del servicio y trabajo.

Asimismo, esta investigación ofrecerá datos confiables, resultado de la aplicación de una escala tipo likert a los trabajadores en cuestión, que permitirán tomar decisiones en cuanto a la realización de estrategias y programas correctivos para la mejora, y fortalecimiento de la variable planteada, asimismo, el presente trabajo también tendrá un valor teórico, ya que brindará una recolección de datos y conocimientos a los profesionales que se encuentran interesados en el campo de la psicología organizacional.

CAPÍTULO II

Marco Teórico Conceptual

2.1 Antecedentes:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Olvera Zapata, Yolanda, 2013, Ecuador, “**Estudio de la Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos**”. El objetivo del trabajo era determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño de los empleados administrativos del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos El trabajo, el cual se basa en una investigación mixta, la población estuvo compuesta por 38 trabajadores y se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo). El trabajo obtuvo como conclusiones que los principales elementos que influyen en el desempeño son aquellos que se encuentran en el entorno laboral, tales como la seguridad e higiene y el trabajo en equipo, también que los factores motivacionales de mayor influencia en los trabajadores son la remuneración considerado como un motivador extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, asimismo, los resultados de las evaluaciones de desempeño arrojaron que el 50% obtuvo evaluación aceptable, y el otro 50% del grupo obtuvo una puntuación promedio regular.

Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S., 2014, Colombia, “**Motivación Laboral en Trabajadores de Empresas Formales de la Ciudad de Bogotá**”. El objetivo de

la investigación era identificar las diferencias más relevantes entre 385 trabajadores activos al momento de realizar la investigación, tomando en cuenta las variables de sexo, edad y tipo de contrato con las variables que tiene la encuesta de Motivación Laboral aplicada. Asimismo, se trata de una investigación correlacional que buscaba encontrar la relación entre dos o más variables, el instrumento utilizado fue una encuesta de Motivación Laboral que constaba de 59 preguntas distribuidas en dos variables: motivación intrínseca, divididas en cuatro subvariables, tales como poder, logro, afiliación intimidad y progreso- crecimiento y la variable autocompetencia, distribuida en dos subvariables: persistente y situacional, con una fiabilidad de 94%. Con respecto a los resultados de la investigación, estos concluyeron que los trabajadores que laboraban en empresas formales de la ciudad de Bogotá D.C no tienen en la gran mayoría una sub variable motivacional predominante, debido a que solo se observaron diferencias en cuanto al sexo, concretamente en afiliación- intimidad, en edad, en la subvariable de poder y logro, por el tipo de contrato en afiliación- intimidad y finalmente en el contrato de término definido: igual o mayor a un año en la autocompetencia. Los resultados ratifican las posturas de varios autores que señalan que la motivación es un proceso dinámico y no estático, asimismo, se pudo ver que existen combinaciones motivacionales específicas para cada variable, es así que en el estudio se evidenció que el sexo femenino estaba más motivado que el masculino en cuanto a las subvariables de afiliación – intimidad, progreso - crecimiento, logro y menos motivadas por conseguir el poder. En cuanto a la variable edad, encontramos que los trabajadores mayores de 51 años cuentan con mayor

motivación por afiliación – intimidad que los demás grupos de edades (49,22%), poder (48,35%) progreso – crecimiento (46,48%) y logro (37,97%).

Méndez García, Xiomara, 2014, España, **“La Motivación Laboral de los Jóvenes y Futuros Colaboradores de La Universidad de la Laguna, España”**.

La autora elaboró una investigación que tenía por objetivo analizar las percepciones que tenían los jóvenes estudiantes sobre motivación laboral e identificar los factores que los motivan. La investigación fue de tipo cuantitativa-descriptiva, asimismo, para este estudio la población constaba de 219 estudiantes, varones y mujeres, entre 18 a 20 años. El instrumento utilizado fue un cuestionario (Motiva – 40), que se trata de una escala tipo Likert, que cuenta con una confiabilidad y validez superior a 0.70 según alfa de Cronbach. Sobre los resultados obtenidos se determinó que los jóvenes pertenecientes a la generación Y tenían una percepción clara sobre la motivación, la misma que consideraban como un factor importante dentro del mundo organizacional; asimismo, esta investigación halló que a los jóvenes los motivaba tener un trabajo afín a su perfil, que les permitiera aprender, poder autorrealizarse y tener seguridad y estabilidad. En la investigación también se determinó que para ambos sexos, masculino y femenino las motivaciones son diferentes.

Sum Mazariegos, Mónica Ivette, 2015, Guatemala, **“Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 Quetzaltenango)”**. Esta investigación fue de tipo descriptivo - comparativo, la población estuvo compuesta de 34 trabajadores, 12 mujeres y 22 hombres entre los 18 y 44 años, del personal

administrativo de la empresa en mención. Para la investigación, se utilizó una prueba estandarizada de motivación psicosocial – MPS y para el trabajo de campo que examinaría el desempeño de los trabajadores se utilizó una escala Likert de 10 ítems. Los resultados de la investigación comprobaron que el nivel de motivación en la población investigada era alto e influía de manera positiva en el desempeño laboral del personal de la empresa, ya que se evidenció que realizaban sus actividades con entusiasmo y presentaban satisfacción cuando recibían incentivos por su adecuado desempeño.

Jaén Díaz, Marian, 2010, España, “**Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales**”. Este trabajo de investigación tiene como objetivo conocer la capacidad de las variables de motivación, personalidad y percepción del entorno organizacional para determinar el rendimiento laboral en un grupo de empleados mexicanos, asimismo, la investigación fue de tipo descriptivo correlacional, la muestra estuvo compuesta por 368 trabajadores, todos vigilantes de seguridad de una empresa, ubicados en un rango de edades entre 18 y 69 años. En la primera etapa del trabajo se desarrolla un trabajo descriptivo que pretende describir la situación del momento y en la segunda etapa de tipo correlacional para determinar la relación entre las variables. Se utilizaron pruebas psicológicas para medir las diferentes variables, pero para medir la variable motivación se utilizó la Escala de Motivaciones Psicosociales – MPS. La investigación arrojó como resultados que el trabajo no fue preciso en algunas predicciones, en cuanto a motivación, se evidenció que la relación de los tres

motivos evaluados: reconocimiento social, autoestima, y autodesarrollo y la evaluación de rendimiento en el trabajo fue positiva, aunque los valores fueron bajos. Asimismo, se concluyó que la herramienta empleada para medir rendimiento en un vigilante no fue la adecuada y se recomendó mejorarla.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Sussan Melissa Avilés López, 2018, Lima, “**Motivación Laboral de los Asesores de Venta del Distrito de Lince de la Empresa RENA WARE S.A, Agosto 2017**”. El objetivo principal de la investigación fue determinar el nivel de motivación laboral de los asesores de ventas de la empresa Rena Ware del Perú S.A. Asimismo, el diseño de la investigación es no experimental, de tipo transversal descriptivo, siendo El instrumento que se utilizó fue la Escala ECO 40, Motivación Laboral, basada en las necesidades de David McClellan: necesidad de logro, poder y afiliación. La población estuvo compuesta por 60 asesores y el instrumento de medición utilizado fue la Escala Comportamental Organizacional Eco 40, adaptada por el Lic. José Luis Pereyra en el 2015, la cual consta de 36 ítems. Los resultados de la investigación arrojaron que en relación a la necesidad de afiliación el 93.3% de la muestra tiene motivación laboral muy bajo, en cuanto a la necesidad de Logro indica que el 98.3% de los asesores es muy baja y sobre la necesidad de Poder se encontró que el 90% de los mismos tienen un nivel muy bajo de motivación.

Silvia Misalina Santivañez Fierro, 2017, Lima, “**La Motivación Laboral en los Trabajadores de una PYME Metalmeccánica de Lima Norte 2017, Según la**

Teoría de las Necesidades de McClelland". El objetivo general de la investigación fue determinar, según la teoría de las necesidades de McClelland, que necesidad predomina en cuanto a la motivación laboral de los trabajadores de una PYME Metalmecánica en Lima Norte. El presente estudio fue de diseño descriptivo, enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo transversal descriptivo. El instrumento utilizado fue la Escala de Comportamiento Organizacional ECO40, adaptada, validada y baremada para Lima por el Lic. José Luis Pereyra en el 2015, la cual está basada en la teoría de las tres necesidades (logro, poder y afiliación) de David McClellan y que consta de 36 ítems; asimismo, la muestra consistió en 40 trabajadores y los resultados del presente estudio, referente al objetivo general, señalan que en el 46% de los trabajadores de la Pyme Metalmecánica de Lima Norte, predomina la Necesidad de Afiliación, seguido de la Necesidad de Logro que predomina en el 25% de los trabajadores, así como la Necesidad de Poder que predomina en el 29% de los mismos. Asimismo se encontró que las dimensiones como objetivo específico se encontraban en un nivel bajo,.

Godoy Mena, José Martín Segundo, 2017, Lima, "**Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en el Personal de una Empresa del Sector Manufactura de la Ciudad de Lima, 2017**". El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación que existe entre motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa del sector manufactura de la ciudad de Lima. La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental transeccional. La población estuvo compuesta por 300 colaboradores de diferentes áreas de la empresa. Asimismo,

se emplearon los siguientes instrumentos de medición y evaluación de las variables, para medir la variable motivación laboral se utilizó la escala de Motivación Laboral R-Maws, de los autores Gagné y Forest y para medir compromiso organizacional, la escala de Compromiso Organizacional de los autores Meyer y Allen. En relación con los resultados obtenidos se aprecia que existe una relación directa y significativa entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, debido a los resultados que arrojaron en cuanto a las dimensiones de compromiso afectivo, normativo y de continuidad. En todos los casos con un coeficiente de correlación superior a 0.80, concluyendo que, a mayor nivel de motivación laboral, existe una mejor percepción de compromiso organizacional del trabajador frente a su organización.

Pérez Tapia, Raquel Andrea, 2014, Lima, **“Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas”**

El objetivo del estudio es identificar la relación que existe entre motivación y compromiso organizacional en una organización. Se trata de una investigación de tipo descriptivo correlacional, la población estuvo compuesta por 226 trabajadores del área administrativa de dos universidades de Lima, una pública y una privada. El instrumento utilizado fue la escala de Motivación en el trabajo-MAWS (Gagné et al. 2010) y para medir compromiso organizacional se utilizó la escala de Compromiso Organizacional ECS (Meyer, Allen & Smith,1993). Los resultados revelan que existe una relación positiva y de moderada intensidad entre motivación autónoma y compromiso afectivo; sin embargo, también se halló una relación positiva entre motivación controlada y compromiso de continuidad, dado

que aquellas personas que necesitan de motivadores externos para su accionar, es decir motivación controlada presentan puntajes altos en compromiso de continuidad, debido a que son conscientes del alto costo de tiempo y esfuerzo que tendrían que invertir si renuncian a la organización, de la misma forma, aquellos que sientan la necesidad de permanecer en la empresa, lo harán ordenados por la obligación y la evitación de culpa, es decir por el compromiso normativo.

Gastañaduy Fiestas, Karla Gisella, 2013, Lima, **“Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores Remunerados y Voluntarios”**. La investigación tuvo el objetivo de identificar si existen semejanzas o diferencias entre los tipos motivacionales (intrínsecos y extrínsecos) y las dimensiones de bienestar psicológico en trabajadores voluntarios y remunerados. El tipo de investigación fue descriptivo comparativo, en cuanto a la población, fue de 188 participantes, 94 bomberos voluntarios y 94 trabajadores remunerados. En el marco de la investigación, se aplicó la escala de Motivación en el Trabajo (Gagné, 2010) y la escala de Bienestar Psicológico (Ryff, 1989). Los resultados indican que los trabajadores que reciben algún tipo de remuneración presentaron mayores niveles de motivación extrínseca e introyectada y en el caso de los trabajadores voluntarios la motivación identificada e intrínseca fue más altas en los bomberos voluntarios.

Sánchez Reynalte, Rosario del Pilar, 2016, Lima, **“Motivación y Satisfacción Laboral en los Colaboradores Administrativos de una Red de Salud de la Ciudad de Chimbote”**. El objetivo de la presente investigación fue identificar la relación entre las variables. Se trata de una investigación de tipo

descriptivo correlacional, que se realizó en base a una población compuesta por 120 trabajadores. Asimismo, se aplicó el cuestionario de Motivación MLPA de Steers y Braunsteins (1976) y el cuestionario de satisfacción laboral de Sonia Palma (2006). Los resultados obtenidos concluyeron que la Motivación y Satisfacción Laboral se relacionan con un nivel de correlación muy alto y significativo, en cuanto a los niveles de motivación el 42.5 % de la población se encuentra en un nivel alto, al igual que los niveles de satisfacción laboral. También los resultados afirman que existe una relación significativa entre motivación y el factor poder.

Jean Pierre Bouverie Hartley, Rubi Arlette García Montero, Lima, 2017, **“Motivación Laboral y Síndrome de Burnout en el Personal de la Escuela de Aviación Civil Del Perú, 2017”**. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el nivel de motivación laboral y el del Síndrome de Burnout en los trabajadores de la Escuela de Aviación Civil del Perú. Se realizó una investigación de tipo descriptivo, no experimental y transaccional correlacional causal. La población estuvo compuesta por 74 trabajadores entre militares y personal civil. Asimismo, se utilizaron dos instrumentos para la medición de las variables, el Maslach Burnout Inventory – General Survey (Maslach & Jackson, 1996), y el Revised Motivation at Work Scale (Gagné et al., 2010). En cuanto a las conclusiones, el estudio arrojó que la motivación intrínseca se relaciona positivamente con los tres factores de Burnout: Despersonalización, relación personal y agotamiento emocional, en comparación con los otros tipos de

motivación; esto quiere decir que la motivación intrínseca, es la más significativa para hacer frente a las consecuencias y efectos del Síndrome de Burnout.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Reseña Histórica

A lo largo de la historia la motivación ha sido estudiada y analizada por diferentes filósofos y autores. En cuanto a teorías precientíficas encontramos que Platón (427-348 a.C.), proponía que la motivación era aquel impulso que guiaba ese carro alado que representa la visión tripartita del alma, el alma racional, irascible y la concupiscible, asimismo, le dio mayor importancia al alma que al mundo de los sentidos, pues consideraba que la experiencia no explicaba todo aquello que conocemos del mundo. Por otro lado, Aristóteles (348-322 a.c.) a diferencia de Platón planteó que todo conocimiento provenía de la experiencia, asimismo, señalaba que los procesos de motivación estaban regidos por dos polos: agrado y desagrado, es decir nuestra mente nos dirige hacia todo aquello que nos genera agrado y rechaza el desagrado. En el siglo XVII Rene Descartes (1596-1650) a través del movimiento filosófico el dualismo interaccionista, señaló que la conducta de las personas se debe a que poseen un alma racional y libre, y a los procesos no racionales y automáticos del cuerpo, es decir para Descartes el hombre está motivado por su propia alma (a través de la voluntad) y también por el cuerpo (a través del instinto). En la Edad Moderna J. Bentham presenta la teoría del utilitarismo, la cual propone la evitación del dolor y la búsqueda del placer. Para Thomas Hobbes (1588-1679) el ser humano es egoísta por naturaleza y busca siempre su propio placer, esa es la razón que motiva todas las conductas

que realiza, sostiene que los apetitos primarios son el amor por la ganancia y la gloria. John Locke (1632-1704), fundador del empirismo, distingue entre el deseo y la voluntad, el primero que nace de una necesidad y lo considera una motivación, además refiere que el conocimiento y la conducta son construidos a partir de la experiencia. Posteriormente en 1859, Charles Darwin propone la teoría evolucionista, la cual señala que la motivación para realizar alguna conducta es determinada por la genética y otras son aprendidas a través del tiempo e incluso puede deberse a una combinación de ambos factores, con el fin de adaptación o sobrevivencia.

Freud (1915/1973) en representación de la teoría psicoanalítica enfatiza que la motivación se centra en la satisfacción de los impulsos instintivos inconscientes y fue el primero que utilizó el concepto de energía para dar una explicación a la conducta.

La corriente funcionalista llamó a la motivación impulso, en ese contexto Woodworth (1918) formula un modelo que se basa en la secuencia estímulo, organismo y respuesta (E-O-R), sugiriendo que un organismo se desenvuelve y desarrolla en un ambiente, el estímulo proveniente del ambiente influye en el organismo y como consecuencia, el organismo responde a través de una acción. Para Woodworth la motivación se encuentra en el organismo, ya que se relaciona con las necesidades internas y propias del individuo.

En el año 1920 La psicología usó por primera vez el concepto de motivación, refiriéndose a un hipotético evento interno, propio del ser humano, que no era observable, pero vinculado a eventos externos visibles.

Hull (1943) propone una teoría en torno al impulso que afirma que la conducta de una persona es una interacción de tres variables: la fuerza del hábito, la fuerza del impulso y la relación multiplicativa entre las dos anteriores y que surge de estados de privación de las necesidades que al combinarse crean un estado de pulsión.

Abraham Maslow (1954), desde la perspectiva humanista, propone la existencia de necesidades, las cuales fueron ordenadas de manera jerárquica y que motivan o producen la realización de diferentes conductas para satisfacerlas.

En la década de los setenta, se empieza a hablar de autorregulación y es así como Deci y Ryan (1985) plantean la Teoría de la Autodeterminación, centrada en el bienestar del ser humano y que considera la satisfacción de tres necesidades; de competencia, de autonomía, y de relacionarse.

Finalmente, con el paso del tiempo se han impuesto dos concepciones, la motivación como fuerza y otra de quienes la conciben como proceso, presentándose los siguientes conceptos: De la Torre (2000), señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001,.) la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. Hellriegel y Slocum (2004,.) conciben a la motivación como “fuerzas que actúan

sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

En cuanto a la motivación como un proceso es un fenómeno observable. Se infiere a una consecución de conductas específicas, desde la necesidad inicial hasta la conducta que la satisface. Así, Reeve (2003) precisa que la motivación es un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”. Robbins (2004), la define como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

2.2.2 Definiciones de Motivación

A continuación, se mencionarán algunos conceptos de motivación elaboradas por diferentes autores:

Gutiérrez, Sandoval, Pereira y Caycedo (1994), señalan que la motivación es un constructo hipotético encargado de encontrar las razones definitivas o determinantes para la elección o cambio de una conducta. Los tres determinantes son: biológicos, donde se incluyen las condiciones orgánicas que limitan o restringen las posibilidades de actuar y distinguir los estímulos del ambiente; la experiencia, señalando que las elecciones del ser humano están determinadas por hechos ocurridos en el pasado y las experiencias que adquirió; y el medio ambiente, que toma en consideración las consecuencias que se proporcionan a un organismo luego de ejecutar una acción, como un factor importante en el fortalecimiento y mantenimiento del comportamiento.

Según Bisquerra (2000) “La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas” (p. 165).

Fernández-Abascal, Palmero y Martínez-Sánchez (2002), señalan que la motivación es un proceso, en el cual intervienen otras variables importantes, como las cognitivas, en forma de análisis, valoración y atribución de causas, y como las afectivas, referidas al estado afectivo emocional del sujeto.

Los autores también señalan que la motivación debería referirse a un proceso adaptativo, dado que es la consecuencia de un estado interno, el cual lo impulsa y dirige hacia la realización de una acción. Es decir, la motivación es influenciada por elementos externos e internos que activan al organismo y dirigen su conducta hacia el logro de objetivos.

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) señalan que la motivación es una de las explicaciones más relevantes de la conducta humana con relación al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación es lo que hace que una persona realice una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y continúe intentándolo hasta alcanzarlo (mantenimiento). Los autores definen motivación de la siguiente forma: “podríamos entenderla como el proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar” (p. 5).

Trechera (2005) expone que, etimológicamente, la palabra motivación procede del latín *motus*, que se vincula con aquello que moviliza a la persona para realizar una acción. En ese sentido, define la motivación como un proceso mediante el cual el ser humano se traza un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una conducta, con el fin de lograr una meta.

2.2.3 Dimensiones de la Motivación

Citaremos a los autores Robbins (*op.cit.*, pp. 155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson *et alt.* (*op. cit.*, p. 143) quienes han identificado tres dimensiones de la motivación:

- La intensidad es considerada como la cantidad de esfuerzo que el ser humano invierte en realizar una acción o tarea.
- La dirección trata sobre la selección de actividades que el ser humano llevará a cabo y en las cuales concentrará sus esfuerzos para lograr su objetivo. Asimismo, se define como la orientación del esfuerzo hacia el logro de una meta determinada.
- La persistencia es la continuación del esfuerzo en el transcurso del tiempo, la misma que hace que el ser humano supere todo obstáculo que se le presente en el camino hacia el logro de un objetivo.

2.2.4 Tipos de Motivación

Para definir algunos tipos de motivación citaremos a los autores de la Teoría de la Autodeterminación, Ryan y Deci (2000), quienes analizaron el crecimiento de las personas y de sus necesidades como base hacia la automotivación. La Teoría propone dos tipos de motivación, la intrínseca, donde

la motivación para realizar una actividad está dirigida por el hecho de que el individuo la encuentra interesante y satisfactoria, y la motivación extrínseca, donde la acción es realizada con el fin de obtener un premio o recompensa.

2.2.4.1 Motivación Extrínseca

Se refiere a realizar una acción con el fin de recibir algún incentivo externo, tales como un castigo o recompensa. Ryan y Deci (2000), en su investigación, proponen que este tipo de motivación puede variar en su autonomía relativa y es allí donde se puede desarrollar los cuatro tipos de motivación extrínseca que denominaron de la siguiente manera:

Regulación Externa: La acción se realiza con el fin de obtener una recompensa.

Regulación Introyectada: En este tipo, el individuo controla sus acciones para evitar sentir culpa o ansiedad; o para elevar su ego u orgullo y está estrechamente relacionada con aumentar o mantener la autoestima. Un ejemplo clásico de introyección es la egoimplicación (Charms, 1968; Nicholls, 1984; Ryan, 1982), en la cual los individuos son motivados a demostrar su capacidad o a evitar el fracaso, con el fin de preservar los sentimientos de auto-valía.

Regulación Identificada: Se refiere a cuando el individuo realiza una actividad porque se identifica con el valor o significado de ella y se plantea objetivos a cumplir de manera personal y no porque se los impongan.

Regulación Integrada: Ocurre cuando el individuo realiza una acción completamente identificado con ella, en congruencia con sus valores y necesidades, en la completa libertad de hacerlo. Las acciones que caracterizan la regulación integrada involucran muchas cualidades con la motivación intrínseca, aunque estas aún son consideradas extrínsecas debido a que se realizan para obtener una recompensa o resultado.

2.2.4.2 Motivación Intrínseca

Este tipo de motivación se relaciona con aquellas situaciones en las que el individuo realiza actividades o acciones por el placer o gusto de realizarlas, independientemente de si recibirá o no un incentivo o reconocimiento a cambio (Schunk, 2012).

Los factores de la motivación intrínseca se centran en la tarea a realizar y en cuan satisfactorio y placentero es realizarla, por ejemplo, cuando el trabajo es satisfactorio por sí mismo, por sentirse útil, por su naturaleza desafiante, interesante, novedosa etc. (González Serra, 2008). Para Reeve (1994), la motivación intrínseca define el grado de interés del individuo sobre una situación.

Por otro lado, existen investigaciones que han demostrado que las recompensas extrínsecas reducen la motivación intrínseca. Deci (1975) interpretó esos resultados indicando que las recompensas proporcionaban un locus de causalidad percibida más externo (esto significa, que disminuía la autonomía). Aunque el tema de las consecuencias que tienen las recompensas ha sido objeto de acalorados debates, en un análisis elaborado por Deci, Koestner, & Ryan,

(1999) se confirmó que todo interés o expectativa de recompensas tangibles que se vinculen al desempeño en la acción o tarea reducirá significativamente la motivación intrínseca.

2.2.4.4 La Motivación Positiva

Es un proceso a través del cual el sujeto inicia, sostiene y direcciona su conducta con el fin de obtener una recompensa de tipo externo, es decir un premio o una recompensa o de tipo interno que vendría a ser la gratificación o satisfacción por la realización de una acción o tarea. La consecuencia positiva provoca la repetición de la conducta que lo produjo, actuando como reforzador de tal comportamiento.

2.2.4.5 La Motivación Negativa

Es el proceso mediante el cual, se activa, mantiene y orienta una conducta, con el fin de evitar un resultado o consecuencia desagradable, el cual puede provenir del exterior (un castigo o amenaza, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de fracaso o frustración, por ejemplo). Esta consecuencia negativa tiende a inhibir la conducta que lo generó. Actualmente, estudiosos del tema no recomiendan el uso de este tipo de motivación la cual se basa en la amenaza o el miedo, asimismo, recomiendan que el último recurso para enfrentar conductas no deseadas debe ser el castigo, ya que éste surte efecto a corto plazo, pero a largo plazo puede ocurrir todo lo contrario presentándose recurrentemente la conducta no deseada, conductas agresivas, reacción emocional indeseada, desempeño apático y temor, entre otras reacciones negativas.

2.2.5 Enfoques de la Motivación

2.2.5.1 Enfoque Cognitivo

Este enfoque se centra en los procesos mentales o pensamientos de una persona como causas determinantes que la llevan a la realización de una tarea o acción, es decir, la motivación por hacer o evitar algo es fijada por lo que la persona piensa o cree. Asimismo, los constructos cognitivos comprometidos en la motivación son los planes establecidos, los objetivos planteados, la disonancia, los esquemas, las expectativas, las apreciaciones y atribuciones. De manera más concreta lo que activa la conducta es la disonancia cognitiva, es decir, la brecha entre el estado actual y el ideal. Según (Ajello, 2003) la percepción que tenga una persona sobre si misma y sus habilidades, así como, sus ideas y creencias determinan el esfuerzo y la duración de ésta para realizar una acción y, por consiguiente, el resultado de sus acciones. Las teorías que basadas en este enfoque son, entre otras, la de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad de Stacey Adams.

2.2.5.2 Enfoque Humanista

(María Luisa Naranjo 2009) señala que, bajo este enfoque la motivación es esencialmente positiva e intrínseca y enfatiza en el deseo de la persona de progresar, crecer, sentirse realizado, satisfacer necesidades y de explotar el potencial que posee. Asimismo, dentro de este enfoque se ubican la teoría de las necesidades, propuesta por Abraham H. Maslow, quien concibió las necesidades humanas ordenadas siguiendo una jerarquía plasmada en una pirámide, donde unas son prioritarias y solo cuando estas están han sido cubiertas, se puede

ascender a necesidades ubicadas en el orden superior de la mencionada pirámide, también se encuentran la teoría existencia, relación y crecimiento (E.R.G.) de Alderfer y la teoría de las necesidades de McClelland, entre otras.

2.2.5.3 Enfoque Conductual

(Santrock, 2002). Señala que en este enfoque las recompensas externas y los castigos son importantes en la determinación de la motivación en las personas Trechera (2005) explica que las teorías que se basan en el empleo de incentivos parten del supuesto de que: “Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello que sea desagradable “(p. 3).

2.2.6 Teorías de Motivación

A lo largo del tiempo se ha estudiado la motivación y su relación en el ámbito laboral produciéndose diferentes teorías. A continuación, mencionaremos algunas:

2.2.6.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas

Abraham H. Maslow (1943), propuso una teoría en la cual ordenó las necesidades humanas de acuerdo con cierto grado de poder, es decir, dentro de una jerarquía, la cual está organizada de tal manera que las necesidades deficitarias (fisiológicas, de seguridad, de estima o afiliación y de reconocimiento)

se encuentren en las partes más bajas de la jerarquía, denominadas éstas como prioritarias, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas. La diferencia entre ambos tipos de necesidades radica en que las deficitarias se relacionan con una carencia, mientras que la de desarrollo no están relacionadas con el déficit de algo, sino con el deseo de crecimiento de la persona. Asimismo, el investigador afirmó que satisfacer las necesidades de un nivel no provocará un estado de inercia o apatía en el ser humano, sino que dará paso a otras necesidades del siguiente nivel, ubicadas en el orden inmediato superior de la jerarquía. Solo cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores o prioritarias, se manifiestan gradualmente las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

A partir de la jerarquización de las necesidades se establece lo que hoy se conoce como la Pirámide de Maslow, la cual cuenta con cinco niveles de necesidades:

- Necesidades fisiológicas: Se refiere a las necesidades básicas para el sustento de la vida. Las cuales son catalogadas como prioritarias: alimentación, abrigo, descanso, sexo y homeostasis, que sugiere al esfuerzo del organismo por tener un estado normal y constante.
- Necesidades de seguridad: Describen a aquellas necesidades que conducen a la persona a necesitar sentirse seguro y protegido. Entre estas necesidades se encontrarían la necesidad de librarse de riesgos físicos, de contar con estabilidad y orden, la necesidad de organizar y estructurar el entorno, de

sentirse seguro y la necesidad de dependencia. Asimismo, el ser humano expresa esta necesidad a través del miedo, por ejemplo, el miedo a lo desconocido, al caos, el desorden, a lo ambiguo, y confuso y se caracteriza porque el ser humano teme perder el control de su vida y mostrarse frágil, débil o vulnerable ante el mundo.

- Necesidades sociales: los seres humanos, como seres sociales experimentan la necesidad de entablar relaciones con las personas que los rodean, de ser aceptados como parte de un grupo, de pertenecer, de contar con un ambiente familiar y de participar en acciones realizadas por un grupo. Esta necesidad está estrechamente relacionada con el deseo de recibir afecto de familiares, amigos y de pareja.
- Necesidad de estima: Maslow dividió este tipo de necesidad en dos niveles, uno inferior que involucra respeto a los demás, fama, atención, reputación, gloria y otro superior que trata de factores internos en el individuo como sentirse bien acerca de sí mismo (autoestima), de tener una valoración positiva de sí mismo, del logro particular, libertar y autoconfianza.
- Necesidades de autorrealización: Se encuentra en el nivel más alto y se refiere al desarrollo y crecimiento interior, espiritual y moral. Según Valdés (2005) este tipo de necesidad también puede ser llamado de crecimiento y de realización del propio potencial.

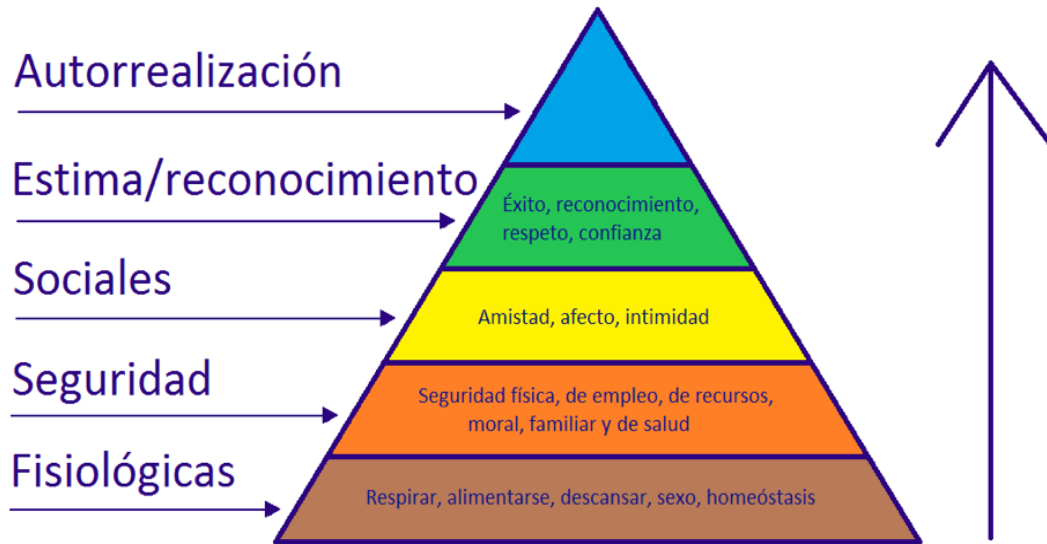


Figura 1: Pirámide de la Jerarquización de las Necesidades de A. Maslow

2.2.6.2 Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer

El psicólogo Estadounidense Clayton Alderfer, fundamenta esta teoría en base a la teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow y plantea que el ser humano tiene tres tipos de necesidades:

- Necesidades de existencia (E): Se refiere a necesidades básicas y materiales que se relacionan con las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow.
- Necesidades de relación (R): Corresponde a la necesidad de interrelacionarse con los demás satisfactoriamente, de pertenencia a un grupo, de intercambiar afecto y se relaciona con las necesidades de dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades de afiliación o sociales y de estima de la pirámide de Maslow).

- Necesidades de crecimiento (C): Basada en el desarrollo de la persona, en el logro de objetivos y de tener un concepto positivo de sí mismo (equivalen las necesidades de autoestima y de autorrealización planteadas por Maslow).

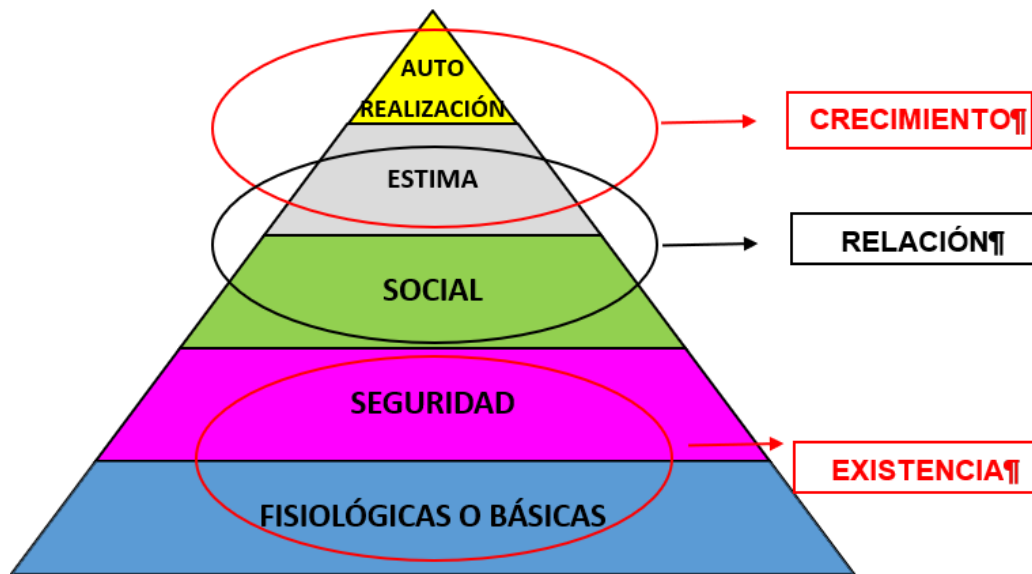


Figura 2: Pirámide de la Teoría de la Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer

Por otro lado, es preciso señalar que la Teoría ERC de Adelfer contempla la hipótesis de progresión de la satisfacción de las necesidades, pero también plantea una hipótesis de regresión de la frustración, lo cual significa que una necesidad de orden inferior, la cual ya estaba satisfecha, se puede volver a activar, esto sucede cuando una de orden superior no puede ser cubierta.

El autor también presenta la posibilidad de un fenómeno denominado frustración – regresión, el cual sucede cuando es bloqueada una necesidad menos concreta y la persona regresa con más ahínco a una necesidad más concreta. Por ejemplo;

se bloquea la necesidad de relación y la persona volverá con más énfasis a la necesidad de existencia.

2.2.6.3 Teoría de las Necesidades de McClelland

David McClelland (1961) planteó a través de su teoría de las necesidades que la motivación del ser humano se debe a la búsqueda de la satisfacción de tres necesidades: la necesidad de logro, de afiliación y de poder, las cuales están relacionadas con el desempeño en diferentes tareas.

- Necesidad de logro
- Necesidad de poder
- Necesidad de afiliación

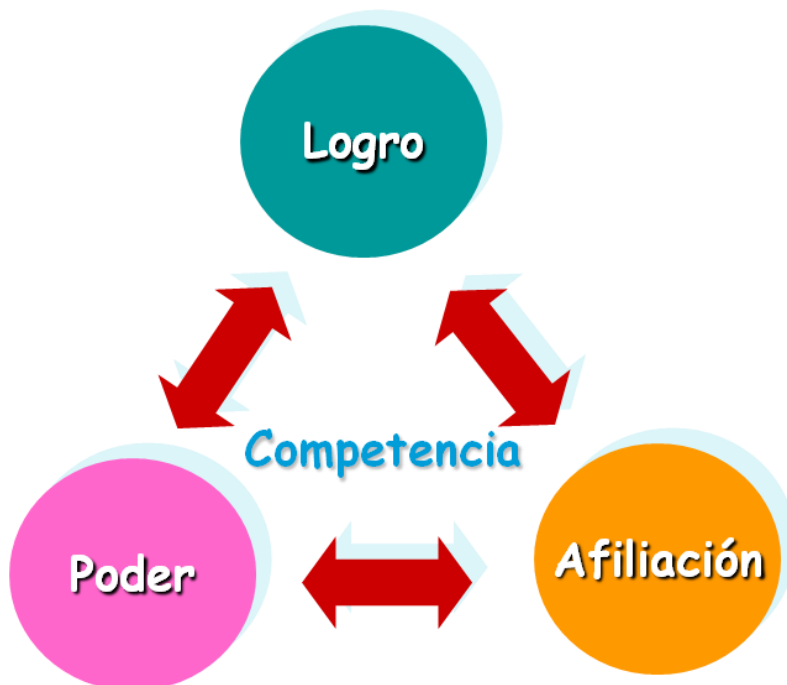


Figura 3: Teoría de las Necesidades de McClelland

2.2.6.4 La Teoría de la Autodeterminación

Para Ryan y Deci (2000), autores de la presente teoría, ésta analiza el crecimiento de las personas y de sus necesidades como base hacia la automotivación. Asimismo, se trata de un enfoque hacia la motivación humana que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta. La Teoría de la Autodeterminación también distingue entre dos tipos de motivación, la intrínseca, donde la persona encuentra una actividad interesante y decide realizarla por satisfacción, gusto o por su propio bienestar; y la motivación extrínseca, mediante la cual la persona realiza una actividad con el fin de obtener un incentivo o recompensa. La teoría, también analiza el ambiente en el que el ser humano se desarrolla, si es positivo o no, además determina el grado de interés de las personas con sus trabajo o actividades.

La teoría de la autodeterminación señala y define tres necesidades innatas que impactan en el crecimiento y bienestar personal; y benefician al desarrollo de las motivaciones intrínsecas:

- Necesidad de competencia: Se refiere a la necesidad de ser capaz y eficiente en las tareas o acciones que realiza el ser humano.
- Necesidad de autonomía: se trata de tener el control de nuestras propias acciones, decidir las uno mismo, en vez de que obedezcan a fuerzas externas.

- Necesidad de relación: refiere a la necesidad de interrelacionarse con los demás, vincularse o tener contactos íntimos con personas cercanas e importantes en la vida del ser humano.

2.3 Definición Conceptual

2.3.1 Motivación Laboral

Francisco Díaz (2018) refiere que la motivación laboral es un proceso que estimula al trabajador a la realización consecutiva de comportamientos laborales que procuran satisfacer sus necesidades, intereses y/o expectativas generados interna o externamente.

2.3.2 Necesidad de Logro

Se trata de la necesidad por sobresalir en relación con un grupo de estándares, luchar por tener éxito al realizar una acción, al esfuerzo realizado y el logro.

Diversos autores como García (2008), Hampton et al. (1989), Trechera (2005) y Valdés (2005) al referirse a esta necesidad, mencionan que las personas con una alta necesidad de logro presentan las siguientes características:

- Gustan de situaciones en las que se responsabilizan por encontrar la solución a un problema.
- Se fijan metas desafiantes y calculan los riesgos que tomarán.
- Exigen una retroalimentación sobre su desempeño.

- Sobresalen por tener éxito y hacer las cosas de manera adecuada, incluso sin tomar en cuenta las recompensas.

2.3.3 Necesidad de Poder

Se refiere a la necesidad de influir o persuadir en las personas para lograr que se comporten de una determinada manera, es decir se refiere al deseo de tener impacto en las personas y controlarlas. Asimismo, las personas que tienen una necesidad alta de poder invierten esfuerzo y tiempo pensando en cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad sobre los demás.

Asimismo, McClelland señala que por un lado el poder puede generar reacciones adversas, debido a que se relaciona con situaciones de dominio y sumisión y por otro lado, el poder es positivo, dado que sugiere a una persona que inspira y transmite sentimientos de fortaleza, ayudando y guiando a otras personas a trazar y conseguir sus metas.

2.3.4 Necesidad de Afiliación

Se basa en el deseo de entablar relaciones interpersonales cercanas o de amistad con los demás miembros de la organización a la que pertenece. Las personas con un nivel alto de esta necesidad tienen a brindar importancia a la calidad de sus relaciones con los demás, se interesan por lograr la aceptación de otras personas o grupos, gustan de ayudar a su entorno y desean ser admiradas.

En cuanto a las tres necesidades éstas se encuentran presentes en todos los individuos, son desarrolladas y adquiridas con el tiempo y son influenciadas por la vivencia cultural y experiencia de vida de cada uno. Asimismo, a diferencia

de Maslow, McClelland no estableció una jerarquía entre las tres necesidades, ni específico ninguna secuencia de satisfacción. Los niveles de intensidad de cada necesidad dependen de la posición que cada individuo ocupa o función que desempeña. Por ejemplo, la necesidad de logro y poder son típicas en personas que ocupan puestos gerenciales o de plana mayor.

CAPÍTULO III

Metodología de Investigación

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1 Tipo

La presente investigación es de tipo descriptivo. Según Hernández, Fernández y Bautista (2010), los estudios descriptivos pretenden determinar las características, propiedades y los perfiles de los fenómenos que se sometan a un análisis. Es decir, solamente procuran medir o levantar información de manera independiente o conjunta sobre las variables que se están estudiando.

3.1.2 Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental transversal cuantitativa, ya que no se han manipulado las variables ni expuesto a estímulos. En cuanto al diseño transversal Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostienen que la investigación se realiza en un tiempo único, sin manipular intencionalmente la o las variables. “Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (pág. 149).

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población de la presente investigación está conformada por 40 trabajadores pertenecientes a la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, la cual a su vez está compuesta por cinco subgerencias: Subgerencia de Informática, Subgerencia de Recursos Humanos, Subgerencia de Contabilidad, Subgerencia de Logística y Tesorería, 10 del sexo femenino y 30 del sexo masculino, en un rango de edades entre 30 y 69 años.

3.2.2 Muestra del Estudio

Debido a que la población de la presente investigación es reducida se optó por utilizar el tipo de muestreo censal que, según Hayes B. (1999) es el método en el cual la muestra es toda la población y suele usarse en dos oportunidades, la primera cuando es fácil acceder a toda la población y la segunda cuando es necesario conocer la valoración de cada sujeto. Asimismo, A. Hueso y J. Cascant (2012) señalan que el muestro censal es el estudio de toda la población.

3.3 Identificación de la Variable y su Operacionalización

La variable a estudiar es la Motivación Laboral, de la cual se tiene como objetivo determinar los niveles de motivación laboral en trabajadores del área administrativa de una empresa pública, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores.

Tabla 1

Operacionalización de Variable Motivación Laboral

Variable	Dimensiones	Peso	Ítems	Indicadores	Niveles o Categorías
Motivación Laboral (Marín, Ruiz & Henao, 2016) precisan que la motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales.	Logro: Se trata de la necesidad por sobresalir en relación con un grupo de estándares, luchar por tener éxito al realizar una acción, al esfuerzo realizado y el logro.	40 %	10	Número de Logro 402,405,407, 410,413,418, 422,427,432, 434.	Motivación Muy Baja (10-19)
					Motivación Baja (20-39)
Para García y Forero (2014) la motivación es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía	Poder: Se refiere a la necesidad de influir o persuadir en las personas para lograr que se comporten de una determinada manera, es decir se	30 %	10	Número de Poder 403,408,414, 416,417,421, 424,428,430, 436.	Motivación Alta (70-89)
					Motivación Muy Alta (90-100)
					Motivación Muy Baja (10-19)
					Motivación Baja (20-39)
					Motivación Promedio (40-69)

psicológica de la misma organización.	refiere al deseo de tener impacto en las personas y controlarlas.				Motivación Alta (70-89)
					Motivación Muy Alta (90-100)
					Motivación Muy Baja (10-19)
				Número de Afiliación	Motivación Baja (20-39)
				401,406,409,	Motivación Promedio (40-69)
		30 %	10	412,419,423,	
				426,431,433,	Motivación Alta (70-89)
				435.	Motivación Muy Alta (90-100)

3.4 Técnicas e Instrumentos de Evaluación y Diagnóstico

3.4.1 Técnica

A. Hueso y J. Cascant (2012) precisan que las técnicas a emplearse en la investigación son:

- a) Técnicas de recolección por fuentes documentales y estadísticas: La información fue recogida de fuentes bibliográficas, estadísticas y utilizando fuentes originales, incluyendo libros, revistas, investigaciones, sitios web, etc.
- b) Técnicas de medición: La información se recopiló mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población, en este caso en toda la población del estudio.
- c) Técnica de observación sistemática: Nos permite conocer el objeto de investigación directamente y luego describir y analizar situaciones sobre la realidad investigada. Vale la pena mencionar que al ser sistemática va de la mano con la técnica de medición.

3.4.2 Instrumento de Evaluación

Para la presente investigación se utilizó Escala de Comportamiento de Motivación Laboral ECO 40.

Ficha Técnica

- Nombre : Test de Motivación Laboral
- Autor : Sebastián Echevarría. 2004
- Procedencia : Universidad Central de Venezuela. Maracay
- Adaptación peruana : José Luis Pereyra Quiñones 2015
- Administración : Individual y colectiva.
- Duración : Libre de tiempo.
- Aplicación : Jóvenes y adultos a partir de los 18 años.
- Puntuación : Calificación informatizada.

- Significación : Evaluación de sus necesidades o motivaciones laborales.
- Tipificación : Baremos peruanos.
- Usos : En Psicología Organizacional, reclutamiento y selección, evaluación y promoción de personal, y en la investigación.
- Materiales : Un CD que contiene un software para su calificación informatizada en Excel.

3.4.3. Características Principales del ECO 40

La Eco 40 es una escala de comportamiento organizacional que integra conocimientos teóricos, fundamentos empíricos, además de:

- Una muestra normativa regular (N=418)
- Normas específicas para sexo y edad
- Pautas para la administración, calificación y obtención de un perfil de resultados computarizado
- Alta confiabilidad y validez
- La Eco 40 contiene 36 ítems distribuidos en 3 dimensiones.
- La Eco 40 es una escala de tipo Likert de 5 puntos en la cual los evaluados responden a cada ítem según las siguientes opciones de respuesta:
 - Total acuerdo = 5
 - De acuerdo = 4
 - Ni de acuerdo, ni desacuerdo = 3

- En desacuerdo = 2
- Total desacuerdo = 1

Treinta y cuatro ítems expresados en palabras de forma positiva son valorados de forma directa. Dos ítems expresados en forma escrita (palabras) de manera negativa. Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores en cada una de las dimensiones. Los puntajes altos de la escala indican niveles elevados en necesidades de logro, afiliación o poder.

3.1.7. Usos de la ECO 40

La escala ECO 40 mide los niveles de las necesidades que constituyen las dimensiones centrales de la motivación laboral. Puede ser usado como un instrumento rutinario de exploración en los procesos de reclutamiento y selección. Instrumento discriminativo en procesos de promoción, capacitación y evaluación de personal antiguo. Evaluación de la estructura psicológica organizacional de una empresa, como, por ejemplo: clima, motivación, cultura, liderazgo y satisfacción laboral, que será usada para el desarrollo organizacional.

3.4.4. Calificaciones del Usuario

Todos los usuarios del ECO 40 deben tener comprensión clara de los principios básicos y limitaciones de las pruebas psicológicas, especialmente de la interpretación. Esta interpretación debe ser realizada por personas que tengan familiaridad con la aplicación de pruebas psicológicas.

3.4.5. Administración y Calificación del ECO 40

El ECO 40 es de fácil administración y es de tipo lápiz y papel, donde el sujeto debe estar en un ambiente ventilado e iluminado, sin ruidos, con una mesa

y silla apropiada. La calificación es informatizada, en otras palabras, las respuestas que da el sujeto en su hoja de respuesta deben ser trasladadas al software o parrilla en Excel y automáticamente se obtiene los resultados.

3.4.6. Materiales

El Eco 40 puede ser administrado usando el formato de la prueba que es lápiz y papel. No se requiere de claves. La forma computarizada brinda una calificación rápida y objetiva permitiendo la transformación de los puntajes brutos o directos en escalas equivalentes, no es necesario hacer el uso de tablas normativas impresas en tinta y papel.

Los materiales que se requieren son:

- Una copia del protocolo (hoja de preguntas y respuestas)
- Un lápiz
- Un borrador

3.4.7. Procedimiento de Administración

Como el diseño del ECO 40 es sencillo, el administrador no requiere de mucho entrenamiento. Pueden ser aplicadas por asistentes de investigación y psicólogos. Sin embargo, el administrador debe ser familiarizado con el Eco 40, dar las instrucciones claramente, solicitar el consentimiento del examinado, evitar sesgo y clarificar preguntas que surjan en la administración, comunicarle que evalúa y pedirle que respondan a todas las preguntas. Los evaluados deben responder por si mismos los ítems de la prueba, además, durante la administración las respuestas a sus respuestas no deben ser inducida, para evitar sesgos.

La aplicación de la escala debe realizarse en un ambiente tranquilo y sin interferencias.

Es importante comunicar a los examinados que no hay tiempo límite, que escriban su nombre y completen los datos de la sección demográfica. La escala se encuentra las instrucciones, solicitándole al examinado que lea cuidadosamente cada oración y que escoja la respuesta que mejor lo (la) describa. Para evitar el sesgo y engaño se debe enfatizar que no hay respuesta correcta ni incorrecta.

Desde un principio es esencial que se comprenda las instrucciones. En caso de que el evaluado insista en no poder comprender una pregunta, pues no se aplica a su caso, se le solicita que responda de la manera posible y que luego se conversara con él, después que haya terminado.

Las siguientes instrucciones aparecen impresas en la parte superior de la escala:

“La presente es una escala de auto – evaluación personal sobre vuestro trabajo, con esta escala usted podrá formarse una idea sobre su comportamiento organizacional, procure responder rápidamente cada una de las afirmaciones, reflexiones con velocidad, lo más importante es que responda con sinceridad. Esta escala tiene 36 ítems referidos a su comportamiento organizacional, ninguna puede quedar en blanco, por lo tanto, todas serán contestadas”.

Aquí se usa una escala de calificación de 5 puntos, siendo:

1 = Total desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni acuerdo ni desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Total acuerdo

Cuando el evaluado finalice la prueba y entregue la escala, se debe asegurar que todos los ítems hayan sido contestados. Trate de obtener respuestas de aquellos ítems no respondidos o indagar si tuvieron dificultades en su comprensión, cuando la administración es grupal se requiere de varias personas que supervisen la administración de la escala.

3.4.8. Muestreo

Los estudios normativos y de adaptación se caracterizan por presentar muestras lo suficientemente grandes. Algunos autores como Nunnally y Bernstein (1995), señalan que se debe obtener hasta diez veces el número de ítems de la prueba. En este caso se tomó una muestra de 418 (inicialmente eran 491 pero eliminaron por no conseguir datos como edad, sexo).

El método de muestreo empleado fue no probabilístico tipo intencional, según los siguientes criterios:

- Edad mayor de 18 años
- Experiencia mínima de 3 meses
- Criterio de exclusión:
- Omitir datos de identificación como edad y sexo
- Omitir alguna respuesta

3.4.9. Interpretación

Antes de que el Eco 40 pueda ser interpretado es requisito fundamental considerar los factores que pueden ser perjudiciales sobre la validez de los resultados. Los puntajes están sujetos a diversas consideraciones posibles, algunas personas tienden a sobrestimar sus competencias con el propósito de presentar una evaluación favorable de sí mismo.

La forma de motivación es de naturaleza significativa existen situaciones en la que el gerente de Recursos Humanos decide la aplicación en determinada fecha y horario, sin informar a los operarios, en la cual lo coge desprevenidos. En el otro extremo tenemos que el sindicato se opone rotundamente a la aplicación de cualquier escala. Un punto intermedio es la posición más acertada, motivando a los evaluados a contestar de manera honesta.

Existen evaluados que se demoran exageradamente en responder, a pesar de que los ítems son muy claros, pero la dificultad es de otra naturaleza, como el temor que su respuesta sea causa de despido o termino de contrato.

3.4.10. Interpretando las Respuestas a los Ítems:

Los examinados tienden a presentar exageradamente bien. Tienden a marcar las respuestas con un cinco, en estos casos se debe analizar junto al jefe inmediato superior para corroborar si efectivamente es correcta la información consignada. De lo contrario se considera nula, sin posibilidad de ser analizada.

3.4.11. Interpretación de los Puntajes Escalares

La interpretación de los resultados del ECO 40 se requiere del usuario una comprensión general de la teoría de la motivación y sobre todo de la teoría de las

3 necesidades de Mc Clelland. Cuando esto ocurre los resultados obtenidos son fáciles de interpretar. Por ejemplo: un individuo con una puntuación con percentil 70 demuestra una inclinación por encima del promedio.

Los puntajes del ECO 40 utiliza la baremación con percentiles obteniéndose tres tablas distintas.

- Para la N-logro un promedio 43.66 y una desviación estándar de 4.807
- Para la N-afiliación un promedio 40.93 y una desviación estándar de 4.807
- Para la N-poder un promedio 39.41 y una desviación estándar de 4.825

3.4.12. Pautas Para Interpretar los Puntajes Percentiles

Tabla 2

Puntajes Percentiles

PC	Pautas de Interpretación
10	Motivación muy baja, muy poco desarrollo
20	Motivación baja, necesita mejorarse considerablemente
30	Motivación baja, necesita mejorarse considerablemente
40	Motivación promedio bajo, puede mejorarse
50	Motivación promedio, puede optimizarse
60	Motivación promedio alto, puede optimizarse
70	Motivación alta, puede optimizarse
80	Motivación alta, muy bien desarrollada
90	Motivación muy alta y excelente desarrollo

La interpretación de los resultados del ECO 40 se requiere del usuario una comprensión general de la teoría de la motivación y sobre todo de la teoría de las 3 necesidades de Mc Clelland. Que a continuación se describe:

Tabla 3

Descripción de las Dimensiones de la ECO 40

Dimensiones	Características Principales de las Personas con Altos Puntajes
N – logro	Su interés es desarrollarse, aceptar nuevas responsabilidades laborales. Busca tener nuevos retos para demostrar su talento.
N – afiliación	Su rasgo esencial es ser solidarios, persiguen la amistad y la cooperación, buscan las buenas relaciones sociales.
N – poder	Su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y buscan ser líderes, prefiere la lucha y la competencia por alcanzar puestos gerenciales.

Tabla 4

Descripción de las Subdimensiones de la ECO 40

Dimensiones	Características Principales de las Personas con Altos Puntajes
N – logro	<p>Aspectos positivos: su necesidad de logro es tan intensa que busca nuevos desafíos que conquistar que lo ponen al límite del triunfo y del fracaso.</p> <p>Aspectos negativos: su necesidad de logro es tan intensa que resalta sus logros, pero oculta o no reconoce sus fracasos ni la ayuda que obtuvo de otros colegas.</p>
N – afiliación	<p>Aspectos positivos: su necesidad de filiación es tan intensa que ayuda a los demás sin esperar algo a cambio.</p> <p>Aspectos negativos: su necesidad de filiación es tan intensa que puede hacer falsas amistades con tal de ser estimado.</p>
N – poder	<p>Aspectos positivos: su necesidad de poder es tan intensa que busca ser un líder genuino entre sus colegas y jefes.</p> <p>Aspectos negativos: su necesidad de poder es tan intensa que por medio de la astucia y maquiavelismo alcanzan sus objetivos.</p>

3.4.13. Confiabilidad y Validez

La escala ECO 40 obtuvo la validez con el criterio de jueces o expertos. Se obtuvo la validez con el criterio de jueces. Mediante el Coeficiente de Validez de Aiken se procesó los acuerdos y desacuerdos de los jueces llegando al índice de 1.0.

Se presentó la evaluación de los expertos que confirma la validez de contenido.

Tabla 5

Validez del Eco 40

N°	Experto	Promedio
01	Dr. José Jesús Chuima Vargas	1.0
02	Dr. Carlos Basantes Ronchi	1.0
03	Dr. Cesar Castilla Arias	1.0
Promedios		1.0

Se concluyó que la opinión de los expertos, el instrumento ha sido evaluado con una buena aceptación, obteniendo el nivel de validez de muy bueno.

De acuerdo y desacuerdo de los jueces para la validación del Test ECO 40 mediante el coeficiente de validez de Aiken:

Tabla 6

Estadístico de N Total, N Logro, N Poder y N Filiación

	Logro	Afiliación	Poder
N Validos	418	418	418
N Perdidos	0	0	0
Media	43,66	40,93	39,41
Mediana	44,00	41,00	39,00
Moda	45	41	39
Desv. Típ	4,472	4,807	4,825
Varianza	19,999	23,108	23,283
Asimetría	-1,433	-,378	-,406
Error típ. de asimetría	,119	,119	,119
Curtosis	3,412	,012	,206
Error típ de curtosis	,238	,238	,238
Rango	27	25	26
Mínimo	23	25	24
Máximo	50	50	50
Suma	18250	17110	16473
Percentil 10	39	35	33
Percentil 20	41	37	36
Percentil 30	42	39	37
Percentil 40	43	40	38
Percentil 50	44	41	39
Percentil 60	45	42	41
Percentil 70	46	43	42
Percentil 80	47	45	44
Percentil 90	49	47	45

Tabla 7

Estadístico de N Total

	Total
N Validos	418
N Perdidos	0
Percentil 10	107
Percentil 20	114
Percentil 30	118
Percentil 40	121
Percentil 50	124
Percentil 60	128
Percentil 70	131
Percentil 80	136
Percentil 90	141

3.4.14. Coeficiente de Validez de Aiken (v)

Es un procedimiento matemático, por el cual se trata de cuantificar de alguna manera los acuerdos que tienen los jueces.

Los valores que se utilizan como criterio de medida van de 0 a 1. Los coeficientes obtenidos (V) son mejores cuando su valor es más elevado.

Se usa este coeficiente cuando los jueces usan una escala dicotómica (si - no).

Formula:

$$V = \frac{S}{n(c-1)}$$

Según esto:

S = número de acuerdos

N = número de jueces

C = número de valores con el cual se trabaja en la escala

Confiabilidad del Instrumento:

La ECO 40 obtuvo la confiabilidad por el Alfa de Cronbach llegando a un índice, 909, que es considerado excelente confiabilidad según Cabanillas (2004).

Tabla 8

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de Elementos
,909	36

CAPÍTULO IV

Presentación, Procesamiento y Analisis De Los Resultados

4.1 Procesamiento de los resultados

Después de reunir la información se procedió a:

- Tabular la información, codificarla y transmitirla a una base de datos computarizada (MS Excel 2013 y IBM SPSS Statistics versión 22)
- Se determinó la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa (porcentajes) de los datos del instrumento de investigación.
- Se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

Valor Máximo y valor mínimo

Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

4.2 Presentación de Resultados

Tabla 9

Medidas Estadísticas Descriptivas de la Variable de Investigación de Motivación Laboral

N Válido	40
Perdidos	0
Media	111,48
Mínimo	86
Máximo	147

El estudio realizado a 40 trabajadores, sobre Motivación Laboral tiene como interpretación los siguientes datos:

- Una media de 111,48 se categoriza como “Muy Bajo”
- Un valor mínimo de 86 que se categoriza como “Muy Bajo”.
- Un valor máximo de 147 que se categoriza como “Muy Alto”.

Tabla 10

Medidas Estadísticas Descriptivas de las Dimensiones Pertenecientes a la Motivación Laboral

	Logro	Filiación	Poder
N			
Válido	40	40	40
Perdidos	0	0	0
Media	40,35	38,68	32,45
Mínimo	30	25	21
Máximo	50	50	47

Correspondiente a las dimensiones que abarcan la variable Motivación Laboral se puede observar los siguientes resultados:

En la Dimensión “Logro” se puede observar:

- Una media de 40,35 que vendría a categorizar como “Muy Bajo “

- Un mínimo de 30 que se categoriza como "Muy Bajo "
- Un máximo de 50 vendría a categorizar como "Muy Alto "

En la Dimensión "Filiación" se puede observar:

- Una media de 36,68 que vendría a categorizar como "Bajo "
- Un mínimo de 25 que se categoriza como "Muy Bajo "
- Un máximo de 50 vendría a categorizar como "Muy Alta "

En la Dimensión "Poder" se puede observar:

- Una media de 32,45 que vendría a categorizar como "Muy Bajo "
- Un mínimo de 21 que se categoriza como "Muy Bajo "
- Un máximo de 47 vendría a categorizar como "Muy Alto "

En relación a los resultados que se mencionaron, a continuación, daremos una vista a las tablas estadísticas para poder observar el alto índice, referente a las dimensiones de Motivación Laboral.

Tabla 11

Resultados del Nivel Total de Motivación Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	20	50,0	50,0	50,0
	BAJO	4	10,0	10,0	60,0
	PROMEDIO	11	27,5	27,5	87,5
	ALTO	4	10,0	10,0	97,5
	MUY ALTO	1	2,5	2,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

Comentario: El Nivel de Motivación Laboral en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera en la categoría “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- 50 %, se considera la categoría “Muy Bajo”
- 27,5 %, se considera la categoría “Promedio”
- 10 %, se considera la categoría “Bajo y Alto”
- 2,5 %, se considera la categoría “Muy Alto”

NIVEL MOTIVACION LABORAL

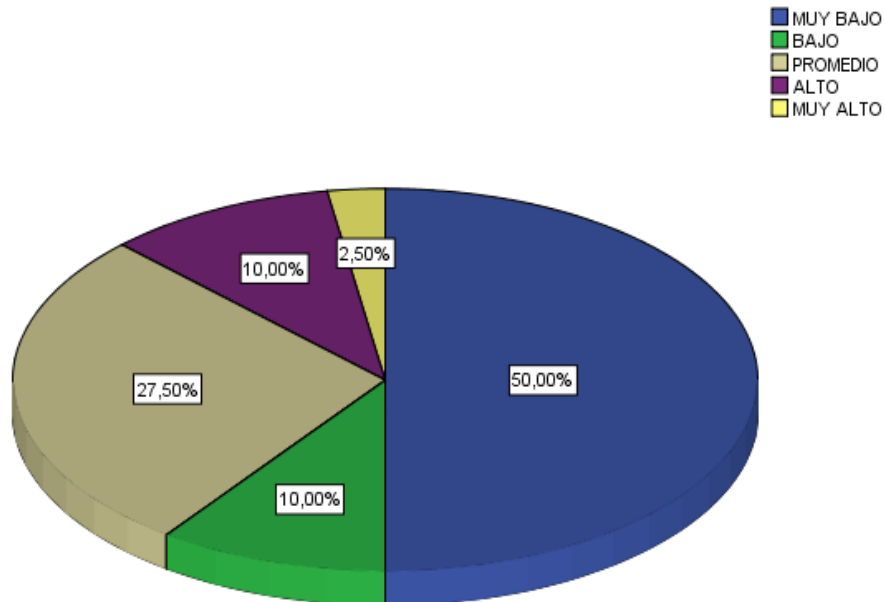


Figura 4: Resultados del Nivel de Motivación Laboral

Comentario: El Nivel de Motivación Laboral predominante en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera en la categoría “Muy Bajo”, obteniendo los siguientes resultados:

- 50 %, se considera la categoría “Muy bajo”
- 27,50 %, se considera la categoría “Promedio”

Tabla 12

Resultados de la Dimensión “Logro” de la Variable Motivación Laboral

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	Válido	Acumulado
Válido	MUY BAJO	20	50,0	50,0	50,0
	BAJO	7	17,5	17,5	67,5
	PROMEDIO	5	12,5	12,5	80,0
	ALTO	6	15,0	15,0	95,0
	MUY ALTO	2	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

Comentario: El nivel de la Dimensión Logro en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo” obteniendo los siguientes resultados:

- 50 %, se considera la categoría “Muy Bajo”
- 17,5 %, se considera la categoría “Bajo”
- 12,5 %, se considera la categoría “Promedio”
- 15 %, se considera la categoría “Alto”
- 5%, se considera la categoría “Muy Alto”

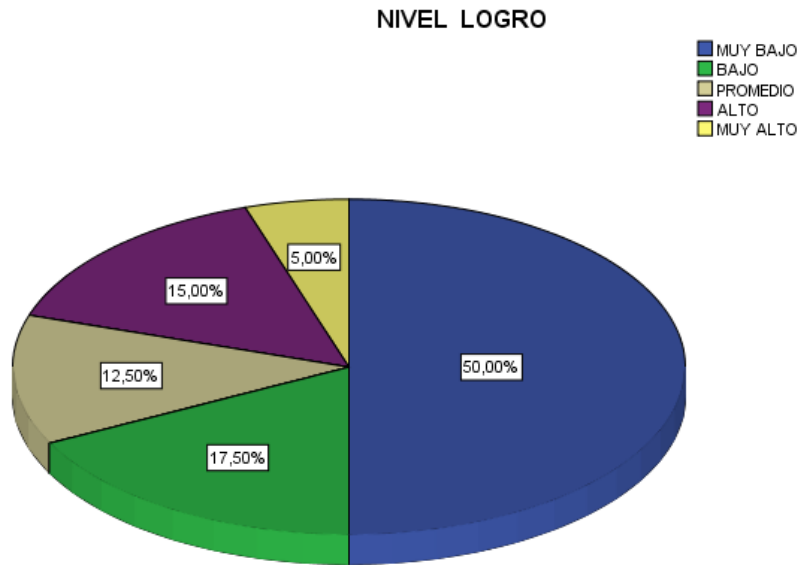


Figura 5: Resultados de la “Dimensión Logro” de la Variable Motivación Laboral

Comentario: El Nivel de la Dimensión Logro en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo”, obteniendo como resultados:

- 50 %, se considera la categoría “Muy Bajo”
- 5 %, se considera la categoría “Muy Alto”

Tabla 13

Resultados de la Dimensión “Filiación” de la Variable Motivación Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	13	32,5	32,5	32,5
	BAJO	7	17,5	17,5	50,0
	PROMEDIO	12	30,0	30,0	80,0
	ALTO	5	12,5	12,5	92,5
	MUY ALTO	3	7,5	7,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

Comentario: El Nivel de la Dimensión “Filiación” en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo”, obteniendo como resultados:

- 32,5 %, se considera la categoría “Muy Bajo”
- 17,5 %, se considera la categoría “Bajo”
- 30 %, se considera la categoría “Promedio”
- 12,5 %, se considera la categoría “Alto”
- 7,5%, se considera la categoría “Muy Alto”

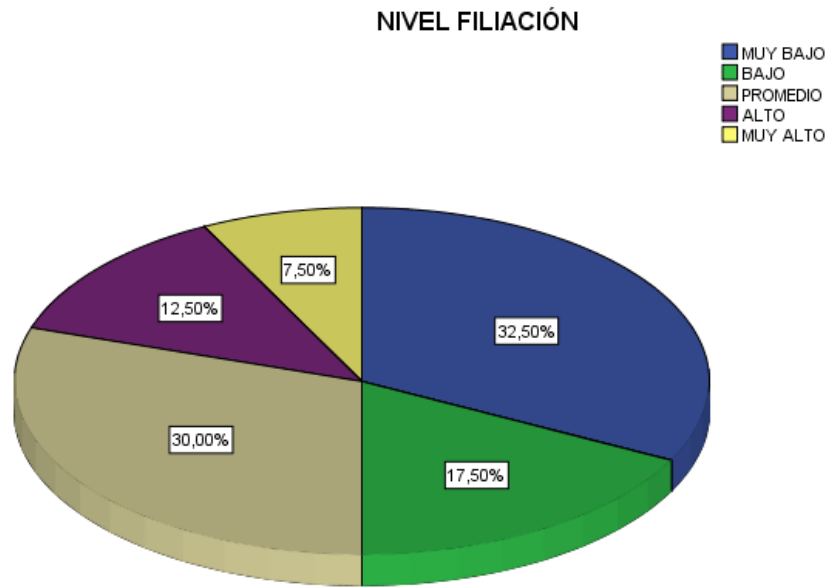


Figura 6: Resultados de la “Dimensión Filiación” de la Variable Motivación Laboral

Comentario: El Nivel de la “Dimensión Filiación” en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo”, obteniendo como resultados:

- 32,5 %, se considera la categoría “Muy Bajo”
- 7,5 %, se considera la categoría “Muy Alto”

Tabla 14

Resultados de la Dimensión “Poder” de la Variable Motivación Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	28	70,0	70,0	70,0
	BAJO	2	5,0	5,0	75,0
	PROMEDIO	6	15,0	15,0	90,0
	ALTO	3	7,5	7,5	97,5
	MUY ALTO	1	2,5	2,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

Comentario: El Nivel de la Dimensión “Poder” en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo” obteniendo como resultados:

- 70 %, se considera la categoría “Muy Bajo”
- 5 %, se considera la categoría “Bajo”
- 15 %, se considera la categoría “Promedio”
- 7,5 %, se considera la categoría “Alto”
- 2,5%, se considera la categoría “Muy Alto”

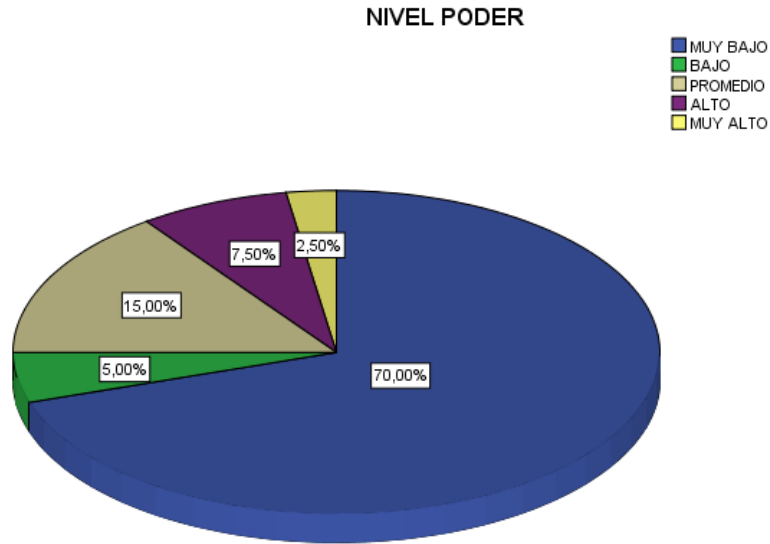


Figura 7:. Resultados de la “Dimensión Poder” de la Variable Motivación Laboral

Comentario: El Nivel de la “Dimensión Poder” en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera se considera “Muy Bajo” obteniendo como resultados:

- 70 %, se considera la categoría “Muy Bajo”
- 2,5 %, se considera la categoría “Muy Alto”

4.3 Análisis y Discusión de los Resultados

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar el nivel de Motivación Laboral en trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores, contando con 40 trabajadores para la evaluación de la Escala de Comportamiento de Motivación Laboral ECO 40 de Sebastián Echevarría (Venezuela) y adaptada por José Luisa Pereyra Quiñones (Perú, 2015). Obteniendo como resultado un Nivel “Muy Bajo” de 50% en Motivación Laboral, indicando que los trabajadores tienen un nivel muy bajo de motivación en el trabajo. Por otro lado, se obtiene un 2,5% con una categoría “Muy Alto”, indicando que se sienten desmotivados en cuando al desempeño de sus funciones.

José Luis Pereyra Quiñones (2015) adaptó para Perú la Escala de Comportamiento Organizacional ECO 40, la cual está basada en la teoría de Mc Mclelland que estudia las 3 necesidades más relevantes en el contexto organizacional, logro, poder y afiliación. En ese sentido, en relación a los resultados obtenidos sobre el nivel de motivación laboral, el cual está categorizado como “Muy bajo”, el autor señala que se trataría de trabajadores que no poseen voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, con una baja probabilidad de éxito, evadiendo asumir nuevos retos y responsabilidades, así como oportunidades de retroalimentación que les permita descubrir sus oportunidades de mejora y capacitarse.

Comentario: El nivel de motivación laboral obtenido en el presente estudio está relacionado con la conyuntura de la organización, dado que como ya se ha

mencionado en párrafos anteriores el personal que labora en la empresa se encuentra en un rango de edades; entre (30 – 49) 06 trabajadores y (50 – 69) 34 trabajadores, en su gran mayoría con hasta 45 años de trayectoria ocupando la misma posición o trabajando en la misma área, realizando las mismas labores sin haber obtenido la oportunidad de ascender o emprender nuevos proyectos labores, esto debido en gran parte a la gestión rígida de empresa pública que no permite desarrollar planes de línea de carrera, de sucesión o de incentivos. Por otro lado el bajo nivel de motivación laboral se debería a un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales se ven reflejados en el clima laboral de la empresa, el cual según el último estudio realizado a la empresa por la Consultora Alfredo Paredes Consultores Asociados SAC en el 2018, recomendó ejecutar acciones para mejorar en la Gerencia de Administración y Finanzas la comunicación entre las jefaturas y trabajadores, así como entre los propios trabajadores, también recomendó fortalecer el trabajo en equipo, ya que el intercambio de información o atención de requerimientos entre las áreas es lento y burocrático, mejorar los beneficios, a pesar que los trabajadores cuentan con excelentes beneficios reclaman mejores remuneraciones y mejores beneficios, asimismo, los trabajadores perciben poco apoyo de las jefaturas en cuanto a capacitaciones y desarrollo profesional para poder ascender y con relación a los lideres de la empresa los encuentran poco comprometidos y no motivan al personal a su cargo.

En relación al nivel de motivación laboral; orientado al logro que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San

Juan de Miraflores, se obtuvo como resultado “Muy Bajo” de 50%, lo cual indica que el personal de la empresa no muestra interés por desarrollarse o crecer profesionalmente dentro de la organización, buscar nuevos retos para demostrar su talento o aceptar nuevas responsabilidades, así como esforzarse por realizar sus tareas de manera exitosa y con calidad, denotando insatisfacción al encontrarse en una zona de confort que si bien genera seguridad, también genera frustración y monotonía en la realización de sus labores.

Estos resultados similares fueron comparados con el trabajo de investigación de Sussan Melissa Avilés López en la ciudad Lima en Perú, en su estudio realizado a asesores de venta del distrito de Lince de la empresa RENA WARE S.A., que obtuvo como resultado un nivel de categoría Muy Bajo con un 98.33%, indicando que los trabajadores no se encontraban motivados y que poseían lazos débiles con la empresa.

Por otro lado, Silvia Misalina Santivañez Fierro en la ciudad de Lima en Perú, en su estudio realizado a trabajadores de una PYME Metalmecánica en Lima Norte, obtuvo como resultado un nivel de categoría Bajo con un 85% indicando que los trabajadores laboran sólo para cubrir necesidades de primer orden (fisiológicas y de seguridad).

Comentario: Evidentemente la necesidad de logro es un factor importante para el desarrollo eficiente y exitoso de las labores de un trabajador dentro de una organización. En este caso los resultados demuestran que la motivación orientada al logro de los trabajadores está considerablemente afectada de manera desfavorable, ya sea por falta de interés en cuanto al crecimiento profesional,

enfocándose solamente en tener un sustento seguro, no haber recibido, dada la regidez de la gestión de la empresa pública en el Perú, el soporte y apoyo para capacitarse y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

En relación al nivel de motivación laboral; orientado a la afiliación que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores, se obtuvo como resultado “Muy Bajo” de 32,5%, lo cual denota que el personal de la empresa no se caracteriza por mantener relaciones interpersonales de calidad, solidarias, asimismo, el ambiente se presenta arisco y poco amigable.

Estos resultados similares fueron comparados con el trabajo de investigación de Sussan Melissa Avilés López en la ciudad Lima en Perú, en su estudio realizado a asesores de venta del distrito de Lince de la empresa RENA WARE S.A., que obtuvo como resultado un nivel de categoría Muy Bajo con un 93.33%.

Por otro lado, Silvia Misalina Santivañez Fierro en la ciudad de Lima en Perú, en su estudio realizado a trabajadores de una PYME Metalmecánica en Lima Norte, obtuvo como resultado un nivel de categoría Bajo con un 47.5% señalando que los trabajadores se encuentran carentes de motivadores intrínsecos y extrínsecos, recomendando un plan de intervención con talleres dinámicos que sensibilizen al personal para generar su propio desarrollo y por efecto un desempeño eficaz de sus funciones.

Comentario: Con relación a la empresa pública en cuestión, dada su propia cultura organizacional de empresa del estado, la cual es supervisada y controlada

por diferentes entes, no permite generar espacios de interacción entre el personal que fomenten relaciones de camaradería y confraternidad entre ellos mismos, asimismo, la avanzada edad de los trabajadores, sumado a su descontento con la administración de la empresa genera un ambiente poco cálido, afectando el clima laboral de la empresa.

Con respecto al nivel de motivación laboral; orientado al poder que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores, se obtuvo como resultado “Muy Bajo” de 70 %, siendo este su puntaje el más desfavorable de la investigación, el cual denota que los trabajadores no aspiran a influir, liderar o controlar sobre los demás, esto se debe a la falta de preparación de los trabajadores y de una línea de carrera que les permita competir y acceder a cargos de mayor responsabilidad. Actualmente, dado que los trabajadores no se capacitan y no buscan explotar sus competencias, así como trabajar en sus oportunidades de mejora, los cargos de categorías salariales superiores y los cargos de Dirección y Confianza son asumidos en su mayoría por candidatos externos.

Estos resultados similares fueron comparados con el trabajo de investigación de Sussan Melissa Avilés López en la ciudad Lima en Perú, en su estudio realizado a asesores de venta del distrito de Lince de la empresa RENA WARE S.A., que obtuvo como resultado un nivel de categoría Muy Bajo con un 90%.

Por otro lado, Silvia Misalina Santivañez Fierro en la ciudad de Lima en Perú, en su estudio realizado a trabajadores de una PYME Metalmecánica en

Lima Norte, obtuvo como resultado un nivel de categoría Bajo con un 70%. En estudios los resultados más altos pertenecen a la necesidad de poder.

Comentario: La necesidad de poder está relacionada con el nivel de control que se desea tener sobre una determinada situación, influyendo en la forma de actuar de otras personas. En la presente investigación y en los resultados de los dos trabajos presentados en el párrafo precedente se puede evidenciar que, la necesidad de poder es la que menos importancia o relevancia tiene para los trabajadores. En el caso específico de los trabajadores del área administrativa de ELECTROPERU S.A. el nivel de motivación orientado al poder fue Muy Bajo y se ve relacionado con la falta de preparación del personal para acceder a cargos de mayor responsabilidad, así como la falta de una línea de carrera que finalmente obligan a la empresa a buscar candidatos externos para ocupar los puestos. Así también, la motivación intrínseca del personal para desarrollarse o mejorar aquellas competencias que el personal a cargo de una jefatura debe tener se ve afectada por una carente disposición al cambio, a asumir nuevos retos y mayores responsabilidades, y el reducido apoyo que encuentran por parte de la empresa para explotar sus talentos.

4.4 Conclusiones

- El Nivel de Motivación Laboral predominante en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera en la categoría “Muy Bajo”.

- El Nivel de la Dimensión Logro en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo”.
- El Nivel de la “Dimensión Filiación” en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo”.
- El Nivel de la Dimensión “Poder” en trabajadores del área administrativa de la empresa pública ELECTROPERU S.A., ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, se considera “Muy Bajo”.

4.5 Recomendaciones

- Se recomienda diseñar un programa de intervención en el cual participen los trabajadores del área administrativa de ELECTROPERU S.A. para fortalecer el nivel de motivación laboral.
- Se recomienda identificar a los trabajadores que muestren un nivel bajo de motivación laboral para realizar una intervención anticipada.
- Concientizar a los jefes de las áreas sobre el estilo de liderazgo que practican y la importancia de la motivación en el trabajo, con el fin de motivar al personal, apuntando al desarrollo personal y el buen desempeño de sus funciones.
- Fomentar una cultura de motivación en el trabajo que genere eficiencia y calidad en el desarrollo de sus funciones, así como la búsqueda de desarrollo y crecimiento personal.
- Elaborar un plan de línea de carrera que permita al personal ascender y tomar nuevos retos y responsabilidades, elaborar un plan de sucesión que tenga como

objetivo que el personal de puestos clave con amplia experiencia pueda impartir y compartir sus conocimientos con nuevas generaciones de profesionales , así como un plan de reconocimiento laboral que reconozca el esfuerzo de los trabajadores por lograr un trabajo eficiente y exitoso.

CAPÍTULO V

Programa de Intervención

De acuerdo con la problemática planteada y los resultados obtenidos en la presente investigación, se propone ejecutar un programa de intervención direccionado a incrementar la motivación en los trabajadores del área administrativa de una empresa pública, con el fin de potenciar su desempeño y contribuir a su bienestar personal.

Taller de: “Motivación Laboral”

5.1. Objetivo General

Incrementar la motivación en los trabajadores de la empresa para que mejoren su desempeño laboral, desarrollando sus funciones de manera eficiente y asumiendo nuevos retos y responsabilidades.

5.2. Objetivos Específicos

- Potenciar la iniciativa, creatividad e innovación que permita a los trabajadores desarrollar un trabajo de calidad.
- Reforzar las relaciones interpersonales amistosas y cercanas entre los integrantes de la organización.
- Incentivar a los trabajadores a realizar sus mayores esfuerzos orientados al logro de objetivos personales y de la organización.
- Fortalecer el compromiso organizacional en los trabajadores, para que se sientan identificados con la empresa.

5.3. Justificación del Problema

(Robbins, 1994) precisa que la motivación laboral es la voluntad que tiene el trabajador para realizar un gran esfuerzo por lograr los objetivos de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Según esta concepción planteada por el autor, la desmotivación laboral refiere a la incapacidad del trabajador de realizar esfuerzos

para satisfacer sus necesidades personales, situación que le impediría realizar esfuerzos por llevar a cabo un trabajo eficiente y de calidad.

Por otro lado, para Espada (2006), la motivación es un factor emocional básico para las personas y para cualquier profesional, ya que significaría realizar las tareas cotidianas o funciones del puesto sin apatía y sin sobre esforzarse; esto debido a que para algunos las actividades propias del trabajo pueden representar una carga, mientras que para otros es un estímulo para sus vidas, una distracción o liberación. En este contexto, la falta de motivación en el trabajador puede traducirse en un desempeño laboral deficiente, ya que, al encontrarse el trabajador desanimado, carente de pasión e indiferente no se esforzará en cumplir con las expectativas de la empresa, ni en el logro de objetivos.

Finalmente, según Goldman, Kurt. (2008, 16 de septiembre) La desmotivación, se trataría de un desinterés por desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida total o parcial del entusiasmo original por alcanzar metas y una pérdida de la energía con la que trabajamos.

El origen de la desmotivación se encuentra en la pérdida del sentido por el trabajo en la vida. De esta manera, cuando el trabajador se esfuerza por ser productivo y realizar un buen trabajo y no recibe un reconocimiento o incentivo por parte de la organización, ya sea dinero, desafíos e identidad se desmotiva, lo cual significa para una organización un peso muerto con el que debe cargar, transformándose en un gasto permanente en la medida que esta persona, que asumimos competente, no rinde como se espera.

En cuanto al estado emocional de una persona desmotivada, ésta puede presentar altos niveles de ansiedad, frustración y angustia, siendo posible reconocer algunos signos, tales como la falta de concentración en las tareas diarias, falta de interés por cumplir las normas y ordenes que se le asignan, disminución de los aportes en trabajos realizados en equipo y esfuerzos muy ajustados al mínimo exigido. Así mismo, puede manifestar comportamientos de agresividad-pasiva, desde la crítica por toda situación o acción que se desarrolle dentro de la empresa, así como del personal a cargo o casi siempre superiores, hasta el boicot. Otras señales son la alta tasa de ausentismo laboral, la falta de apetito y de energía generalizada, situaciones que afectan la productividad de la empresa.

5.4. Establecimiento de Objetivos (Por Cada Sesión)

Sesión 1: “Motivación Laboral “

Objetivo:

Fortalecer la motivación en los trabajadores.

Por tratarse de la primera sesión del taller, el objetivo de esta sesión también es romper el hielo y barreras de comunicación entre los participantes.

Actividad 1: “Romper el Hielo” (10 minutos)

Iniciará con en la presentación del facilitador y bienvenida al taller.

Posteriormente, el facilitador solicitará a los integrantes que caminen por toda la sala de manera espontánea saludando a todo aquel que se cruce en el camino, luego de imprevisto indicará que se formen en grupos de determinado número de

personas. Por ejemplo, dará la indicación de que se agrupen de a 2, luego les pedirá que inventen un saludo usando algunas partes del cuerpo, por ejemplo, las manos, la cadera y la cabeza, así sucesivamente repetirá la dinámica hasta en 3 ocasiones y en la última les pedirá que hagan un grito de poder.

Esta dinámica activa a los participantes y genera buen clima de trabajo.

Actividad 2: Exposición y Dinámica “Mi Sueño” (25 minutos)

En esta actividad el facilitador hablará sobre la motivación, definición y tipos (intrínseca y extrínseca), realizando a la vez un sondeo sobre la percepción que tiene el grupo del tema y realizando preguntas como ¿Qué los motiva en la vida?, ¿Qué los motiva a querer ser mejores, a levantarse cada mañana, ir a trabajar, a estudiar, asimismo, realizará un ejercicio de motivación, el cual tendrá por objetivo reflexionar sobre los objetivos y sueños personales que nos motivan a esforzarnos y los factores que desmotivan, y acaban con nuestros sueños.

El facilitador entregará un globo a cada participante y les pedirá que piensen en un sueño que tengan o hayan tenido, luego que cierren los ojos y lo materialicen, lo sientan real, que lo vivan, que lo palpén, que lo sienten. Por ejemplo, si es un carro que se visualicen manejándolo, si es una casa abriendo la puerta de su nueva casa, etc.

El facilitador explicará que cada vez que echen aire al globo para inflarlo imaginen que hacen algo para que su sueño se haga realidad (estudiar, trabajar, etc.), en un esfuerzo que te llevará a lograr tu sueño. Luego preguntará a todos cuál es su sueño y solicitará a dos personas que lo compartan. Inmediatamente les

comentará que se atrevieron a salir de su zona de confort, de pensar en su sueño, abrazarlo y desearlo con todas sus fuerzas.

Una vez inflados los globos, el facilitador continuará solicitando que se coloquen en círculo y dará la instrucción de que jueguen con sus globos, los lancen hacia arriba pero que cuiden sus sueños (globos) de no caer fuera del círculo pues al suceder eso, serán pinchados.

El facilitador guiará al grupo a reflexionar sobre la dinámica, que entendieron, que significo salir de la zona de confort para lograr lo que tanto añoran y desean, lo que implica no abandonar tus sueños y hacerlos realidad, los factores que desmotivan. Analizará también la importancia de la motivación intrínseca en la vida y como se puede aplicar lo aprendido.

Actividad 3 : Video de la renovación del aguila (5 minutos)

Finalmente invitaremos a todos a ver el video

<https://www.youtube.com/watch?v=eCYAF1AA9KU>

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Proyector
- Computadora
- Hojas en blanco para cada participante
- Lapiceros para cada participante
- Globos

Evaluación de la sesión 1: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

Sesión 2: “Autoconfianza”

Objetivo:

Desarrollar conciencia de nuestros logros que nos ayudará a fortalecer la autoconfianza.

Actividad 1: “Me reconozco y te reconozco” (20 minutos)

El facilitador explicará la importancia del reconocimiento de logros y el efecto que tiene en el autoconcepto, en la motivación y el comportamiento orientado al logro de objetivos.

Iniciamos entregando una hoja a los participantes e indicando que coloquen:

1. Dos cosas que hago bien
2. Un logro reciente
3. Una frase que me hubiera gustado haber escuchado.

Posteriormente los participantes se juntarán en parejas para intercambiar la información y conversar al respecto.

Cada miembro del grupo elaborará una carta de reconocimiento para su pareja, teniendo en cuenta la información recibida.

Luego cada integrante leerá las cartas recibidas y reflexionará sobre su contenido sin hablar.

El siguiente acto consiste en que cada persona se parará detrás de su pareja sosteniéndole los hombros y la presentará y recomendará frente al grupo.

El instructor solicitará a las parejas que conversen sobre las actividades y sus comportamientos, que sintieron acerca de las presentaciones orales y las cartas y sobre lo que han aprendido durante el ejercicio.

Finalmente se reúne al grupo y el facilitador les solicitará que comenten sobre los factores que determinan el recibir y dar elogios, y que sugieran prácticas en

situaciones del trabajo y como estas afectarían en la motivación del trabajador para desempeñar mejor sus funciones.

Actividad 2: “La Medalla Robada” (25 minutos)

El facilitador solicitará a 3 participantes que se retiren del salón y dentro con las personas que quedaron preparan el escenario de una premiación que contará con un presentador, anfitrionas, público y la entrega de 3 medallas, las cuales serán entregadas en mérito de tres logros obtenidos o méritos en el trabajo, puede ser por un ascenso, por el compromiso, la culminación de un proyecto importante, la realización de un buen trabajo, etc.

Posteriormente se solicitará a las 3 personas que ingresen una a una y cuando entren se les hará creer que son las homenajeadas y que las medallas son para ellos, pero finalmente serán entregadas a otras personas.

Luego reflexionaremos sobre cómo se han sentido aquellas personas que iban a ser homenajeados con una medalla, que esperaban un reconocimiento y que al final los méritos se los lleva otro. Conversaremos y analizaremos a que nos lleva este tipo de experiencias en el ámbito laboral y la motivación laboral.

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Proyector
- Computadora
- Hojas en blanco para cada participante
- Lapiceros para cada participante
- 3 medallas para la actividad 2

Evaluación de la sesión 2: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

Sesión 3: “Relaciones Interpersonales Asertivas”

Objetivo:

Incentivar ser asertivos en las relaciones interpersonales con nuestros compañeros de trabajo.

Actividad 1: “Actitudes ante la vida” (20 minutos)

El facilitador procederá a solicitar a los participantes que se coloquen en círculo y cuando él diga la palabra “avancen” señalen a una persona y cambien de lugar con esa persona lo más rápido posible sin tocar a nadie y viendo hacia el piso, luego les pedirá cruzar y dar cinco pisotones a cinco personas diferentes, luego cruzar de la manera más ridícula posible (bailando, imitando a un animal, etc.), también les solicitará que crucen empujando a las personas abriéndose camino, asimismo, luego cruzaran regalando abrazos y pidiendo disculpas por haber empujado, la última manera de cruzar será diciéndole a tres personas cosas amables y tratar de hacerlos sentir bien, agradeciendo por jugar con ellos.

Finalmente, a manera de reflexión solicitará a tres personas que digan de qué manera les gustó más cruzar y por qué, también preguntará cuál fue la peor manera de cruzar y si les gusto que los empujaran.

Se buscará analizar sobre las actitudes que tienen las personas frente a la vida, a las personas que los rodean y se les guiará a que decidan por una actitud ante la vida que los haga sentir mejor y que mejore sus relaciones con los demás.

Actividad 2: “El Espejo” (25 minutos)

El facilitador iniciará dividiendo el grupo en parejas, luego les pedirá que recuerden algún conflicto en el cual no hayan actuado con asertividad.

En cada pareja una persona será el espejo y la otra será la que hable. La función del espejo es sólo escuchar y observar el lenguaje corporal de su pareja para que posteriormente actúe imitando sus expresiones.

La otra persona recordará y se remontará al conflicto que vivenció actuando como aquella vez. La persona espejo le mostrará cómo fue su comunicación no verbal. Luego se invierten los roles y finalmente el facilitador reúne a todo el grupo y analizan en conjunto como la comunicación asertiva puede ser aplicada en la vida y su importancia para lograr relaciones interpersonales exitosas.

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Proyector
- Computadora
- Hojas en blanco
- Lapiceros para cada participante
-

Evaluación de la sesión 3: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

Sesión 4: “Trabajo en Equipo”

Objetivo:

Incentivar la participación activa de los trabajadores en el seguimiento y realización de un objetivo en común, incentivando la comunicación y colaboración entre ellos.

Actividad 1: “Acuerdos en grupo” (20 minutos)

Desarrollo: El facilitador solicitará que el grupo de participantes se divida en grupos de 3 personas y les brindará un espacio de tiempo de 5 minutos para que puedan crear una frase de equipo que los represente, así como un saludo de grupo (ya sea una pose o algún movimiento en particular). Ganará el grupo que sea más creativo y que se haya esforzado en trabajar en equipo.

Actividad 2: “Los listones” (25 minutos)

El facilitador formará grupos de 10 personas, les solicitará que se tomen de las manos formando un círculo, antes colocará la cinta en la mano de algunos de los participantes y tendrán que subirla por todo el cuerpo sin usar las manos hasta pasarla a otro compañero, todos deben pasar la cinta hasta llegar donde inicio. El objetivo de esta actividad es motivar para que todos logren el objetivo.

A manera de cierre, el facilitador solicitará la intervención de los participantes preguntando, luego de la experiencia obtenida, ¿Qué es trabajar en equipo?, acotando que es el conjunto de individuos con talentos y habilidades que al interactuar dan como resultado el logro de metas y objetivos comunes, manteniendo un alto nivel de compromiso y determinación.

¿Por qué deberíamos trabajar en equipo?, explicando la importancia y sus beneficios como la unión de diferentes habilidades y puntos de vista que enriquecen el trabajo, el intercambio de información y funciones, porque estimula la creatividad, porque logra una mejor predisposición y nivel de adaptación ante el cambio y porque genera la integración y es fuente de motivación laboral.

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Proyector
- Computadora

- Hojas en blanco para cada participante
- Lapiceros para cada participante
- Una cinta unida por ambos lados de un metro y medio.

Evaluación de la sesión 4: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

Sesión 5: “Soy Creativo”

Objetivo:

Incrementar la capacidad creativa del trabajador, con libertad de expresión, sin miedo a comentar o aportar ideas, con el fin de que se sienta cómodo y a gusto realizando la labor.

Actividad 1: La torre de papel (25 minutos)

El facilitador dividirá a los participantes en equipos de 5 personas. Cada equipo cuenta con 20 hojas bond y un tiempo de 15 minutos, en el cual deberá crear la estructura más alta posible. Pondrán en juego su creatividad para crear la torre más alta.

Asimismo, El facilitador invitará a los participantes a comentar sobre: ¿Qué es la creatividad? El facilitador se referirá a la creatividad como la capacidad de crear algo con los materiales, tiempo y espacio con los que se cuentan, así como, la capacidad del ser humano para poder concebir ideas de una determinada área o solucionar problemas, la cual se potencia con la limitación. Para que la creatividad sea un aporte debe fomentar innovación, es decir, que sepa organizarse para poder convertir esa idea en un producto. Luego se invitará a los participantes a conversar sobre la creatividad y sus experiencias en las cuales han sido creativos y que resultados han obtenido.

Actividad 2: ¿Cómo ser creativo? (20 minutos)

Proyectaremos un Video: "Incrementar la creatividad"

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

Y luego compartiremos comentarios e ideas.

Asimismo, debatiremos sobre recomendaciones para desarrollar la creatividad, tales como estimular una mente más activa, proponer actividades más complejas y diferentes a las que usualmente se ven en el trabajo, con la finalidad de generar un estado mental creativo. Tener confianza para expresar sin temor sus ideas y evitar el miedo al rechazo. Lograr una buena comunicación e intercambio de ideas, evitando la burla y el conflicto y promover la disposición del tiempo para la generación de nuevas ideas y proyectos.

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Mesas
- Proyector
- Computadora
- Hojas en blanco para cada participante
- Lapiceros para cada participante
- 100 hojas bond
- 01 cronómetro

Evaluación de la sesión 5: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

Sesión 6: "Liderazgo"

Objetivo:

Fortalecer la capacidad de influir sobre el grupo y organización mediante los procesos de comunicación, toma de decisiones y desarrollo del potencial para lograr objetivos.

Actividad 1: Nudo de personas (20 minutos)

El facilitador solicitará a uno de los participantes del taller que se sitúe al centro, mientras el resto de los participantes se colocan en círculo a su alrededor. Luego se solicitará a las personas en círculo que le den la mano a otra persona, a quien deseen, posterior a eso, se les pedirá que den la otra mano a otro de los participantes, sin soltar la primera.

Cuando todos estén tomados de las manos, el colaborador que está en el centro deberá armar distintos círculos con sus compañeros sin que se suelten de las manos. Para realizar esto, deberá analizar quiénes están sostenidos de las manos y dar las instrucciones necesarias para desenredar el grupo.

Mediante esta dinámica potenciaremos la capacidad analítica del líder, y su capacidad para dar órdenes al resto de miembros del equipo.

Actividad 2: Dinámica toma la pelota y suéltala (25 minutos)

A través de esta dinámica mejorará el trabajo en equipo y se pondrá en práctica habilidades de liderazgo como comunicación, planeación y ejecución, toma de decisiones, negociación, gestión del tiempo, enfrentar retos, trabajo en equipo, organización del tiempo, solución de problemas, creatividad.

Para desarrollar la dinámica se requieren:

- 12 pelotas de tenis o de tamaño similar.
- 1 cronómetro.
- Papelógrafos, plumones.
- 1 caja de cartón o madera con separador en medio.

El facilitador solicitará a los participantes formar un círculo y que uno de ellos sostenga la caja con las 12 pelotas colocadas en una de las divisiones. La otra división estará vacía. Otro de los participantes se colocará fuera del círculo y controlará el cronómetro, los papelógrafos y los plumones. El resto de los participantes tomará una pelota y la entregará al compañero que se encuentre al lado.

Una ronda consiste en hacer circular las 12 pelotas entre todos los participantes del círculo. El ejercicio consistirá en realizar 10 rondas.

La primera ronda se debe completar en 1 minuto y 45 segundos, la segunda en 10 segundos menos y así sucesivamente hasta llegar a las 10 rondas.

La persona encargada del cronómetro anotará el tiempo utilizado para cada ronda en los papelógrafos. Esto servirá para que los participantes conozcan el grado de cumplimiento a las metas.

El rol del facilitador es inicialmente proporcionar las instrucciones y luego observar el proceso, si los tiempos se van cumpliendo y si las rondas siguen avanzando. De lo contrario, el facilitador puede recomendar un tiempo fuera para que los participantes conversen sobre cómo se sienten, evalúen su estrategia, tomen decisiones en grupo, generen propuestas, realicen los cambios necesarios y experimenten.

En el curso de la dinámica el facilitador puede realizar acotaciones acerca de la energía, fortalezas y oportunidades de mejora del grupo, de acuerdo con lo que observa.

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Mesas

- Proyector
- Computadora
- 12 pelotas de tenis o de tamaño similar.
- 1 cronómetro.
- Papelógrafos, plumones.
- 1 caja de cartón o madera con separador en medio.

Evaluación de la sesión 6: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

Sesión 7: “Compromiso Organizacional”

Objetivo:

Lograr que los trabajadores se comprometan con la organización.

Actividad 1: Proyección de un video (20 minutos)

El facilitador dará la bienvenida al taller, luego procederá a la proyección de un video relacionado al compromiso y responsabilidad:

<https://www.youtube.com/watch?v=T-xPNBJNQHW>

Posteriormente, se iniciará un conversatorio sobre el video proyectado, para conocer las percepciones sobre compromiso organizacional de los trabajadores. El facilitador continuará explicando que es compromiso, refiriendo que es el sentido de pertenencia del trabajador con la organización, quien hace suyos los objetivos y logros de la empresa, asimismo, asume el compromiso organizacional como una vinculación laboral a nivel racional (todo lo que ofrece la empresa, beneficios, desarrollo, etc.), emocional (conexión con los valores de la empresa, relaciones interpersonales) y trascendente (busca el trabajo con sentido, autorrealización), con una búsqueda del beneficio de ambas partes empleado – organización, mediante una actitud proactiva de ambas partes para mantener la calidad de este vínculo a largo plazo.

Actividad 2: “El Cartel” (25 minutos)

Permitirá que el grupo construya una meta. En este ejercicio se practicará la cohesión, mediante la comunicación abierta y transparente.

Se pegará un papelógrafo sobre una mesa, y se amarrarán 5 pitas delgadas a un plumón grueso, posteriormente se le entregará una pita a cada participante, quienes estarán alrededor de la mesa. Entre todos mediante la coordinación, cooperación y comunicación deberán escribir con el plumón sostenido por todas las pitas la frase: Si no hay compromiso, solo hay promesas y esperanzas, pero no objetivos.

Luego se reflexionará sobre el compromiso en el trabajo, a donde nos lleva si la practicamos y que la motiva.

Finalmente, a manera de cierre el facilitador solicitará a los participantes que en una hoja coloquen sus compromisos de cambio y mejora para este año.

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Mesas
- Proyector
- Computadora
- Papelógrafos
- Plumones gruesos
- Pitas delgadas de 1 metro aproximadamente.
- Cinta adhesiva

Evaluación de la sesión 7: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

Sesión 8: “Autoestima”

Objetivo:

Elevar la autoestima y fortalecer el auto concepto de los trabajadores.

Actividad 1: “Concepto positivo de sí mismo” (20 minutos)

Mediante esta actividad el facilitador invitará a expresar oralmente las cualidades y virtudes que posee cada persona.

El facilitador dividirá en grupos de 2 personas a los asistentes y les pedirá que en una hoja escriban 4 o 5 cosas que realmente les agradan de si mismas y que luego las comparta con su compañero.

Luego se hará una reflexión sobre la dinámica preguntando a los participantes como se sintieron hablando positivamente de ellos mismos, ¿se sintieron avergonzados? ¿Por qué? ¿Fueron justos consigo mismo? ¿Cómo reaccionó su compañero cuando reveló sus fortalezas?

Actividad 2: “Aceptando mis debilidades” (25 minutos)

El objetivo de esta dinámica es acentuar la importancia de aceptar nuestras debilidades y limitantes para empezar a trabajar en mejorar nuestra autoestima.

El facilitador iniciará exponiendo que nadie es perfecto y que todos tenemos debilidades u oportunidades de mejora, asimismo, acotará que, si el ser humano se diera cuenta que es imperfecto y aceptará sus debilidades, siendo consciente que está haciendo lo mejor que se puede en el contexto en el que vive, su autoestima mejoraría notablemente.

Luego, el facilitador pedirá que cada participante escriba en una hoja 4 o 5 cosas que más le molestan de sí mismo, sus más grandes debilidades pero que admite como reales. Posteriormente, cada participante buscará a un compañero para hablarle sobre las debilidades que escribió de una manera confiable y positiva.

Finalmente, todos los participantes se sentarán en círculo y compartirán su debilidad más importante empezando con la frase Yo soy.... Para luego analizar cómo puede cambiar

esa debilidad en un logro y se les guiará mediante los comentarios del grupo y del facilitador, quien los alentará a esforzarse por mejorar.

Recursos:

- Un facilitador
- Lugar amplio y bien iluminado
- Sillas
- Mesas
- Proyector
- Computadora
- Hojas
- Lapiceros

Evaluación de la sesión 8: Se aplicará un cuestionario de preguntas.

5.5 Sector al que se Dirige

El presente programa de intervención está dirigido a cuarenta (40) trabajadores del área administrativa de una empresa pública de San Juan de Miraflores, los cuales estarán divididos en dos grupos de veinte (20) personas.

5.6 Establecimiento de Conductas Problema

5.6.1 Conductas Problema

Cuando los trabajadores se encuentran desmotivados, se presentan casos de falta de iniciativa e innovación. Según Martha Alles, iniciativa es “la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.”

En ese sentido, una persona sin iniciativa es aquella que no se antepone a las situaciones y pedidos, no es proactiva y no actúa con predisposición, de igual manera para la citada autora innovación es la capacidad de realizar cambios, modificar cosas o situaciones no pensadas con anticipación e implica crear soluciones nuevas. Bajo esta premisa, una persona sin la característica de innovación será incapaz de realizar cambios o buscar soluciones en momentos complicados y no previstos.

Por otro lado, una persona desmotivada carecerá de la capacidad de ser creativo. Para Gagné “La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos”, por lo tanto, una persona que carece de creatividad es aquella que no tiene la capacidad de encontrar soluciones a los problemas, ni de encontrar alternativas diferentes a las convencionales.

Asimismo, un trabajador desmotivado tendrá un deficiente desempeño laboral que afectará la productividad de la empresa. Desempeño laboral para Chavenato 2000:359, “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Por lo tanto, una persona con bajo desempeño laboral será el resultado de la inercia en cuanto a la búsqueda de objetivos y a la no implementación de estrategias para lograrlas.

Otra conducta problema observable en trabajadores desmotivados es la falta de compromiso laboral, que según Harter, Schmidt y Hayes (2002) es el involucramiento de los individuos con la organización y la satisfacción, y

entusiasmo por el trabajo. Asimismo, compromiso laboral sugiere la aceptación de los objetivos de la organización, la disposición a realizar esfuerzos para lograrlos y mantener el deseo de continuar siendo parte activa de la misma (Cáceres, 2000). Bajo estas afirmaciones, la falta de compromiso laboral se traduciría al hecho de no sentirse identificado ni involucrado con los objetivos de la organización, no realizar esfuerzos por lograrlos y no sentir deseo de pertenecer a ella, sumado a la falta de colaboración que implica la incapacidad de trabajar en colaboración con grupos interdisciplinarios, ya que involucraría tener expectativas positivas de los demás y comprensión interpersonal.

También se aprecia en trabajadores desmotivados la falta de dinamismo y energía. Para Martha Alles, el dinamismo es la habilidad de trabajar duro en situaciones difíciles o cambiantes sin que su nivel de actividad y eficiencia se vea afectado. En ese contexto, una persona con bajo nivel de energía y dinamismo no cuenta con la habilidad de poder trabajar en situaciones no favorables, bajo estrés o en constante cambio, así mismo, es apática, lenta y laxa. De igual manera, la autora refiere que carecer de la competencia de modalidades de contacto, la cual implica comunicarse claramente en entornos diferentes, saber escuchar y posibilitar a otros acceso fácil a la información que se posea dificulta el trabajo en equipo y por ende el logro de objetivos organizacionales.

Finalmente, una persona que no se encuentra motivada, no cuenta con la capacidad de trabajar en equipo que, de acuerdo con Jon Katzenbach, puede considerarse como el *"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un*

planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida", por lo tanto, una persona desmotivada no trabajará en cooperación y colaboración con los demás.

5.6.2 Conductas Meta

Las conductas que procuraremos fortalecer o mejorar mediante el desarrollo del presente programa de intervención son en primer lugar, la iniciativa que según el Diccionario por Competencias de Pablo Boul, es la capacidad de una persona para actuar de manera proactiva ante cualquier situación, identificando problemas u obstáculos y realizando acciones que favorezcan a la solución de los mismos, también la capacidad creativa de las personas, que según el autor es la capacidad de imaginar y proponer soluciones novedosas para la mejoría de cualquier proceso, asimismo, las personas creativas se caracterizan porque proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. De igual manera, se buscará mejorar o fortalecer en los trabajadores la competencia de innovación, que busca concebir nuevas alternativas de hacer las cosas y romper los esquemas tradicionales en busca de nuevos procesos, más eficientes y eficaces.

Por otro lado, buscaremos mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, es decir, que mejoren la manera de realizar sus funciones para que ésta sea eficiente. Según Bohórquez, se puede definir desempeño laboral como el nivel de cumplimiento alcanzado por el trabajador en el logro de los objetivos trazados por la organización en un tiempo determinado. De igual forma, Chiavenato refiere, que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización.

De igual manera, se busca fortalecer el compromiso organizacional, el cual de acuerdo con Robbins, (1998), sería un estado en el cual el trabajador se identifica con su organización sus objetivos y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

En ese aspecto, un alto compromiso organizacional significaría identificarse con el trabajo que se realiza, en tanto que un alto compromiso organizacional sería identificarse con la organización propia.

Al hablar de trabajadores motivados, sin duda, una conducta característica es la capacidad de trabajar en equipo, que de acuerdo a Torrelles, 2011 es “La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando información, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo.”

Finalmente, que los trabajadores desempeñen sus funciones con dinamismo y energía sería una conducta adecuada que se desea obtener, ya que según Martha Alles, el dinamismo es la habilidad de trabajar duro sin que el rendimiento se vea afectado, en situaciones difíciles, cambiantes o prolongadas jornadas de trabajo, de igual modo, la competencia de modalidades de contacto que según la autora es la capacidad de sostener relaciones interpersonales exitosas, mediante la comunicación clara, el intercambio efectivo de información, así como, aceptar, respetar y valorar las contribuciones de los demás, lo cual sería de suma importancia para la mejora y bienestar de los trabajadores desmotivados.

5.7 Metodología de la Intervención

La metodología seleccionada a llevar a cabo es la de Taller. Para algunos autores como María Inés Maceratesi (1999), la realización de un taller radica en la reunión de un grupo de personas que desarrollan funciones o papeles comunes o similares, para estudiar y analizar problemas y producir soluciones en conjunto. Las ventajas del taller se centran en las de desarrollar la habilidad mental para comprender procesos, definir las causas de los problemas y elegir las soluciones prácticas más adecuadas. Asimismo, el taller estimula el trabajo en equipo, cooperativo, ejercita la actividad creadora y la iniciativa.

Por otro lado, María Teresa González Cuberes señala en relación a la metodología de taller: “Me refiero al taller como tiempo - espacio para la vivencia, la reflexión y la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer. Como el lugar para la participación y el aprendizaje”.

En ese contexto, un taller debe tener enfoque participativo, el cual debe ser permanente, transversal y dinámico, lo cual puede conseguirse realizando procesos adecuados y eficientes, de acuerdo con el perfil y las necesidades de los participantes.

Las características de un taller, para que se convierta en una experiencia positiva y efectiva en los participantes, debe ser:

- Activa: todas las personas deben participar en las discusiones y toma de decisiones.

- Crítica: todos los temas son abordados y analizados de forma constructiva bajo los diferentes puntos de vista de los participantes.
- Organizada: debe obedecer a reglas y secuencias previamente pactadas.
- Creativa: Debe propiciar la creación de conceptos innovadores, combinándolos y complementándolos con ideas o asociaciones nuevas.
- Equitativa: todos los participantes deben tener las mismas posibilidades de participar y todos los aportes deben ser con el mismo valor considerados
- Precisa: definiendo y aclarando los términos, para adoptar resultados en común.
- Legitimadora: se busca el planteamiento de acuerdos con los cuales se puedan identificar todos los participantes.

Para Carles Medarde, Cristina y Expósito Verdejo, Miguel (2006), el taller facilita la construcción de conocimientos a través de la capacidad y oportunidad que tienen los participantes de reflexionar sobre sus propias experiencias. El proceso de aprendizaje se complementa con la práctica para transformarla.

En ese sentido, el taller vendría a ser una experiencia de trabajo activo porque fomenta la participación de todos aportando experiencias, discutiendo, reflexionando, asimismo, sería también una experiencia de trabajo creativa, ya que se pueden obtener soluciones nuevas y mejores; es colectivo porque busca que los participantes intercambien opiniones, comuniquen, hablen, defiendan posiciones, argumenten, etc. De igual manera, un taller es vivencial, dado que en un taller no se puede ser un simple espectador, su razón de ser son las

experiencias y el producto los planes de mejora y trabajo que se planteen. También un taller debe ser concreto debido a que busca un compromiso grupal y ejecutar acciones.

Finalmente, un taller debe ser sistemático, ya que debe ser claro en el manejo de tiempos, la presentación de trabajos y dinámicas, así como en el planteamiento de compromisos.

Para el presente programa de intervención se ha optado por una metodología tipo taller que proporcionará el aprendizaje significativo mediante la participación activa de los integrantes del grupo, a través de dinámicas, los cuales combinan elementos cognitivos, emocionales y sociales; con tendencia a la reflexión personal. Asimismo, tiene como objetivo principal potencializar (mejorar, reforzar y fortalecer) la motivación laboral de los trabajadores en busca de su mejoría y bienestar integral, tanto para su aspecto personal como el laboral.

Para el desarrollo del presente programa se proponen 8 sesiones de dinámicas grupales, las cuales serían: sesión 1 “Motivación Laboral”, sesión 2 “Autoconfianza”, sesión 3 “Relaciones Interpersonales Asertivas”, sesión 4 “Trabajo en Equipo”, sesión 5 “Soy Creativo”, sesión 6 “Liderazgo”, sesión 7 “Comprometido Con Mi Organización” y sesión 8 “Autoestima”. El tiempo de duración de cada sesión es de cuarenta y cinco (45) minutos y se desarrollaran semanalmente, contando para ello con 2 grupos semanales, durante los meses de febrero y marzo.

5.8 Instrumento/Material a Utilizar

5.8.1 Recurso Humano

- Facilitador
- Participantes

5.8.2 Recursos Materiales

- Papel bond
- Etiquetas autoadhesivas
- 20 plumones gruesos
- 20 lapiceros
- 20 lápices
- Borradores
- 16 papelógrafos
- 40 globos
- 03 medallas
- 4 cintas unidas por ambos lados de un metro y medio.
- 12 pelotas de tenis o de tamaño similar.
- 1 cronómetro.
- 1 caja de cartón o madera con separador en medio.
- 04 cajas de mondadientes
- 100 unidades de gomitas para realizar la dinámica
- 40 pitas delgadas de un metro y medio

5.8.3 Infraestructura

- Salón amplio, iluminado y ventilado
- 20 sillas
- 02 mesas
- Pizarrón

5.8.4 Recursos Tecnológicos

- Laptop
- Ecran
- Proyector multimedia
- Parlantes

5.9 Cronograma de Actividades

Sesión	Grupo	Fecha	Hora	Duración
1	1	Miércoles 06/02/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
	2	Viernes 08/02/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
2	1	Miércoles 13/02/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
	2	Viernes 15/02/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
3	1	Miércoles 20/02/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
	2	Viernes 22/02/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
4	1	Miércoles 27/02/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
	2	Viernes 01/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
5	1	Miércoles 06/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
	2	Viernes 08/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
6	1	Miércoles 13/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
	2	Viernes 15/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
7	1	Miércoles 20/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
	2	Viernes 22/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos
8	1	Miércoles 27/03/19	De 4:00 p.m. a 5:00 p.m.	45 minutos

SESIÓN	NOMBRE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSO	TIEMPO
1	Motivación Laboral	Fortalecer la motivación en los trabajadores	<p>Actividad 1:</p> <p>Presentación y bienvenida al taller, aplicación de dinámica denominada Romper el Hielo (10 minutos)</p> <p>Actividad 2: “Mi sueño”</p> <p>Exposición y Dinámica sobre motivación (25 minutos)</p> <p>Actividad 3 : Video de la renovación del aguila (5 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Proyector - Computadora - Hojas en blanco - Lapiceros - Globos 	45 minutos
2	Autoconfianza	Desarrollar conciencia de nuestros logros que nos ayudará a fortalecer la autoconfianza.	<p>Actividad 1: “Me reconozco y te reconozco” (20 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Proyector 	45 minutos

			Actividad 2: “La Medalla Robada” (25 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Hojas en blanco - 20 lapiceros - 3 medallas 	
3	Relaciones Interpersonales Asertivas	Incentivar ser asertivos en las relaciones interpersonales con nuestros compañeros de trabajo.	Actividad 1: “Actitudes ante la vida” (20 minutos) Actividad 2: “El Espejo” (25 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Proyector - Computadora - Lapiceros - Hojas en blanco 	45 minutos
4	Trabajo en Equipo	Incentivar la participación activa de los trabajadores en el seguimiento y realización de un objetivo en común, incentivando la comunicación y colaboración entre ellos.	Actividad 1: “Acuerdos en grupo” (20 minutos) Actividad 2: “Los listones” (25 min)	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Proyector - Computadora - Hojas en blanco - Lapiceros - 4 cintas unida por ambos lados de un metro y medio. 	45 minutos

5	Soy Creativo	Incrementar la capacidad creativa del trabajador, con libertad de expresión, sin miedo a comentar o aportar ideas, con el fin de que se sienta cómodo y a gusto realizando la labor.	<p>Actividad 1: La estructura de gomitas (25 minutos)</p> <p>Actividad 2: ¿Cómo ser creativo? (20 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Mesas - Proyector - Computadora - Hojas en blanco - Lapiceros - 04 cajas de mondadientes - 100 unidades de gomitas 	45 minutos
6	Liderazgo	Fortalecer la capacidad de influir sobre el grupo y organización, mediante los procesos de comunicación, toma de decisiones y desarrollo del potencial para lograr objetivos.	<p>Actividad 1: Nudo de personas (20 minutos)</p> <p>Actividad 2: Dinámica toma la pelota y suéltala (25 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Mesas - Proyector - Computadora - 12 pelotas de tenis o de tamaño similar. - 1 cronómetro. 	45 minutos

				<ul style="list-style-type: none"> - Papelógrafos - Plumones gruesos - 1 caja de cartón o madera con separador en medio. 	
7	Compromiso Organizacional	Lograr que los trabajadores se comprometan con la organización.	<p>Actividad 1: Proyección de un video (20 minutos)</p> <p>Actividad 2: “El Cartel” (25 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Mesas - Proyector - Computadora - Papelógrafos - Plumones gruesos - Pitas delgadas de 1 metro - Cinta adhesiva 	45 minutos

8	Autoestima	Elevar la autoestima y fortalecer el auto concepto de los trabajadores.	<p>Actividad 1: “Concepto positivo de sí mismo” (20 minutos)</p> <p>Actividad 2: “Aceptando mis debilidades” (25 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un facilitador - Salón - Sillas - Mesas - Proyector - Computadora - Hojas - Lapiceros 	45 minutos
---	------------	---	---	--	------------

Referencias

- Adams. S. (2013). *México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam*. Revista electrónica Forbes, México. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Alles C. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>
- Amorós E. (2007) *Comportamiento Organizacional en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>
- Arroyo D. (2014). *La Motivación*. Recuperado de: <https://www.davidstreams.com/mis-apuntes/la-motivacion/>
- Ávila R. (2017). *Motivación Laboral*. Diario El Dinero, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/motivacion-laboral-por-raul-avila-forero/245349>
- Avilés L. (2018). *Motivación laboral de los asesores de venta del distrito de Lince de la empresa RENA WARE S.A, agosto 2017* (Tesis de grado para obtener el título de Licenciado en Psicología) Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2212/TRAB.SUF>

.PROF._Sussan%20Melissa%20Avil%C3%A9s%20L%C3%B3pez.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Banco BCP (2004). *Modelo de Gestión*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/presentacion_BCP_2004.pdf

Betancourt J., Guevara M. y Fuentes M. (2011). *El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en el uso de tecnologías de la información y la comunicación (tic) con docentes de lenguas extranjeras. caracterización y retos*. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/7927/T26.11%20B465f.pdf>

Buol P. (2010). *Gestión por competencias. Diccionario de Competencia*. Recuperado de: http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm

Carles M., Exposito V. (2006). *Taller de Metodologías y Dinámicas Participativas. Fundacion Intervida*. Recuperado de: http://www.academia.edu/6893996/TALLER_DE_METODOLOGIAS_Y_DINAMICAS_PARTICIPATIVAS_FUNDACION_INTERVIDA

Espinoza H., Huaita F. (2012) *Aplicación de Incentivos en el Sector Público*. Recuperado: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estudios/DGP_incentivos_fusionado.pdf

García J. (2015). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

García M., Gómez G. y Londoño O. (2008). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en*

Bogotá (Colombia). Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>

García R. ; Ibarra V. (2009). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de La Universidad de Guanajuato. Recuperado de :
http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html

Genesca, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona: Hispano-Europea. Recuperado de: <http://www.emprendices.co/irving-frederick-herzberg-y-sus-teorias-de-motivacion-en-el-trabajo/>

Goldman Consultores (2008). *Motivación Y Desmotivación En El Trabajo*. Recuperado de: <http://kurtgoldman.blogspot.com/2008/09/motivacin-y-desmotivacin-en-el-trabajo.html>

Gonzales J. y Bretones F. (2009). *Motivación Laboral*. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/302168090_Motivacion_laboral

Gutiérrez C.; Sandoval M., Pereira C., (1994) *La Teoría de Premak y el Análisis Motivacional*. Recuperado de:
<http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/sumapsi/article/view/307>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación - Quinta Edición* (Mc Graw Hill ed.).

Jaén D. (2010). *Predicción del Rendimiento Laboral a Partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales*. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>

López A. (2015). *Las Remuneraciones y su Influencia en la Motivación Laboral de los Colaboradores del Ministerio de Transporte y Obras Públicas de Tungurahua*”.

Recuperado de :

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13915/1/Tesis%20-%20L%C3%B3pez%20Arias%20Giovanna%20Betzab%C3%A9.pdf>

Maslow, A. (1994). *Motivación y Personalidad*. Recuperado de:

http://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM_H

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Méndez G.(2014). *La Motivación Laboral de los Jóvenes y Futuros Trabajadores*.

Recuperado de:

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/365/La%20motivacion%20laboral%20de%20los%20jovenes%20y%20futuros%20trabajadores.pdf;sequence=1>

Naranjo M. (2009). *Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo*. Recuperado de:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>

Olvera Z. (2013). *Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani*

Obras y Proyectos. Recuperado de :

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>

Ramírez, R; Abreu, J.L. & Badii, M.H. (2008). *La Motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa*

manufacturera de tubería de acero. International Journal of Good Conscience, 3(1), 143-185. Recuperado de :
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45281056/31_143-185_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1547524615&Signature=j2rRzNG7ycxsbc4pN1TWrR0sR%2BE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf

Richard M. Ryan and Edward L. Deci (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. Recuperado de:
http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsycho.pdf

Reeve M. (2010). *Motivación y Emoción*. Recuperado de:
http://www.academia.edu/28436051/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall_Reeve_es_scribd_com

Sánchez, H., & Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Perú: Editorial Visión Universitaria.

Santivañez F. (2017). *La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmeccánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland*. (Tesis de grado para obtener el título de Licenciado en Psicología) Universidad Inca Garcilaso de la Vega Recuperado de:
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1841/TRAB.SUF>

.PROF.%20SILVIA%20MISALINA%20SANTIVA%C3%91EZ%20FIERRO.pdf
?sequence=2&isAllowed=y

Serra G. *Motivación laboral: 4 claves para entrenarla*. Instituto de Alto Rendimiento, España. Recuperado de:
<http://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/motivacion-laboral-4-claves-para-entrenarla/>

Sevilla P. (2017). *Pirámide de Maslow*. Recuperado de:
<http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Soriano M. (2016). *Arequipa: Tres de cada 10 jóvenes sin motivación laboral*. Diario Correo, Perú. Recuperado de:
<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/arequipa-tres-de-cada-10-jovenes-sin-motivacion-laboral-670086/>

Stoner J. (1996). *Administración*. Recuperado de:
<https://sites.google.com/site/teoriasdelcontenidodelamotiv/t/alderfer>

Stover J., Bruno F., Uriel F (2017). *Teoría de la Autodeterminación: Una Revisión Teórica*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>

Sum M.(2015). (*Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*). Recuperado de :
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Vargas I. (2011). *Motivación Laboral: Mitos y Realidades*. Revista Electrónica Expansión, México. Recuperado de: <https://expansion.mx/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Población: Trabajadores del área administrativa de una empresa pública ubicada en el Distrito de San Juan de Miraflores. Muestra: 40 trabajadores Técnica de Selección de Muestra: Muestreo censal. Variable de Estudio: Motivación Laboral Dimensiones: - Necesidad de Logro - Necesidad de Poder - Necesidad de Afiliación
¿Cuál es el nivel de motivación laboral que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública, del distrito de San Juan de Miraflores?	Determinar el nivel de motivación laboral en trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	
- ¿Cuál es el nivel de motivación laboral; orientado al logro que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores?	- Determinar el nivel de motivación laboral; orientado al logro que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.	
- ¿Cuál es el nivel de motivación laboral; orientado a la filiación que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores?	- Identificar el nivel de motivación laboral; orientado a la filiación que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.	
- ¿Cuál es el nivel de motivación laboral; orientado al poder que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores?	- Establecer el nivel de motivación laboral; orientado al poder que presentan los trabajadores del área administrativa de una empresa pública del distrito de San Juan de Miraflores.	

Anexo 2: Carta de Presentación



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social



Lima, 24 de Octubre del 2018

Carta N° 2513-2018-DFPTS

Señor
VICTOR HUGO DE LOS SANTOS LEÓN
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
ELECTROPERÚ S.A.
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Leslie Tábatha ALVARADO COLOMA**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 05-3663078, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS
Decano (e)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/erh
Id. 977525

Autorizado

Anexo 3: Escala de Comportamiento Organizacional ECO 40

Por favor complete la siguiente información:

Edad:	Sexo:	M	F	Tiempo en la empresa:
Área:				Fecha:

INSTRUCCIONES:

- Lea cada una de las 36 oraciones relacionadas a su trabajo y luego escoja UNA de las cinco alternativas de respuesta.
- No hay límite de tiempo, pero asegúrese de responder a todas las oraciones.
- Lo más importante es que responda con sinceridad.
- Ninguna pregunta puede quedar en blanco, por lo tanto todas deberán ser contestadas.
- Los datos obtenidos son confidenciales.
- Para sus respuestas utilizaremos una escala de calificación de cinco puntos, siendo **1**: Totalmente desacuerdo y **5**: Totalmente acuerdo.

EJEMPLO:

Escala de Calificación:

1	Totalmente Desacuerdo	2	En Desacuerdo	3	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	4	De Acuerdo	5	Totalmente Acuerdo
----------	-----------------------	----------	---------------	----------	--------------------------	----------	------------	----------	--------------------

Pienso que trabajar demasiado es saludable.

<input checked="" type="radio"/>	2	3	4	5
----------------------------------	----------	----------	----------	----------

EMPIEZA EL TEST

1	Totalmente Desacuerdo	2	En Desacuerdo	3	Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	4	De Acuerdo	5	Totalmente Acuerdo
---	-----------------------	---	---------------	---	--------------------------	---	------------	---	--------------------

1	Mantener relaciones cordiales con otros empleados de la organización.	1	2	3	4	5
2	Tener posibilidades para desarrollarme y avanzar como persona.	1	2	3	4	5
3	Poseer bienes materiales que impresionen a los demás.	1	2	3	4	5
4	Disponer de un entorno tranquilo y bien organizado para vivir y trabajar.	1	2	3	4	5
5	Contar con oportunidades para asumir responsabilidades y metas más retadoras.	1	2	3	4	5
6	Disponer de oportunidades para socializar con otros trabajadores de la organización.	1	2	3	4	5
7	Trazar metas y proyectos novedosos, excitantes y retadores.	1	2	3	4	5
8	Ocupar puestos y participar en proyectos importantes que me den reconocimiento.	1	2	3	4	5
9	Tener mucho tiempo para estar con mi familia.	1	2	3	4	5
10	Recibir información sobre mis avances con respecto a los objetivos que se me fijen.	1	2	3	4	5
11	Tener la seguridad de que mi familia se encuentra en una buena situación financiera.	1	2	3	4	5
12	<u>No</u> tener que separarme de la gente a la que realmente aprecio.	1	2	3	4	5
13	Disponer de oportunidades de crear cosas nuevas.	1	2	3	4	5
14	Contar con oportunidades de influir en los demás.	1	2	3	4	5
15	Tener independencia para hacer las cosas como yo creo que deben hacerse.	1	2	3	4	5
16	Hacer cosas que influyan a otros.	1	2	3	4	5
17	Ocupar un puesto de prestigio.	1	2	3	4	5
18	Disponer de medidas concretas para evaluar mi rendimiento.	1	2	3	4	5
19	Poder trabajar con personas que son además buenos amigos.	1	2	3	4	5
20	Tener libertad para trabajar <u>sin</u> tener que seguir restricciones absurdas, ni burocracia.	1	2	3	4	5
21	Tomar medidas y decisiones de gran importancia.	1	2	3	4	5
22	Hacer personalmente cosas mejor de lo que se han hecho antes.	1	2	3	4	5
23	Mantener estrechas relaciones con la gente a la que realmente aprecio.	1	2	3	4	5
24	Ocupar un puesto de Gerencia del que dependa de mi un equipo de personas.	1	2	3	4	5
25	Tener una idea clara de lo que los demás esperan de mí.	1	2	3	4	5
26	Poder pasar mucho tiempo en contacto con otras personas.	1	2	3	4	5
27	Mantener estándares de calidad muy altos en lo que se refiere a mi trabajo.	1	2	3	4	5
28	Poder influir en las decisiones que se tomen en aquellos grupos de los que soy miembro.	1	2	3	4	5
29	Recibir tareas y responsabilidades claras y precisas.	1	2	3	4	5
30	Tener oportunidades para ser muy conocido.	1	2	3	4	5
31	Contar con oportunidades de ser miembro de un equipo.	1	2	3	4	5
32	Trabajar en proyectos que supongan un reto para mí hasta el límite de mis posibilidades.	1	2	3	4	5
33	Tener mucho tiempo para pasar con mis amigos.	1	2	3	4	5
34	Realizar un trabajo de alta calidad.	1	2	3	4	5
35	Conseguir que los demás tengan un buen concepto de mí.	1	2	3	4	5
36	Tener oportunidades de controlar una organización o un grupo.	1	2	3	4	5

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!