



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA MOTIVACIONALES
DE LOS TRABAJADORES DE MI BANCO. IQUITOS, 2017”

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Por:

Bach. Adm. José Luis Cabanillas Chávez

Bach. Adm. Juan José Armas Crisóstomo

Asesor:

Lic. Adm. Winston José Rengifo Villacorta

CLAD: 09265


Iquitos – Perú

2017


PÁGINA DEL JURADO



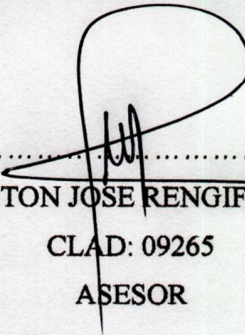
.....
Lic. Adm. GILBERT ALVARADO ARBILDO
CLAD: 01929
PRESIDENTE



.....
Lic. Adm. JAIME RENGIFO PEÑA
CLAD: 18911
MIEMBRO



.....
Lic. Adm. WALTER SORIA DEL ÁGUILA
CLAD: 02527
MIEMBRO



.....
Lic. Adm. WINSTON JOSE RENGIFO VILLACORTA
CLAD: 09265
ASESOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DEL JURADO.....	i
ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Descripción de la realidad problemática.....	11
1.3. Formulación del problema	11
1.3.1. Problema general	11
1.3.2. Problemas específicos	11
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos	11
1.5. Justificación	12
1.6. Limitaciones.....	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.1.1. A nivel Internacional:	15
2.1.2. A nivel Nacional:	20
2.2. Bases teóricas	21
2.2.1. Motivación	21
2.2.2. Rendimiento laboral	41
2.3. Definición de términos básicos	45
2.4. Hipótesis.....	46
2.4.1. Hipótesis general	46
2.4.2. Hipótesis específica	46
2.5. Operacionalización de variables	47
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	48
3.1. Tipo de investigación	48
3.2. Nivel.....	48
3.3. Diseño	49
3.4. Delimitación espacial y temporal.....	49
3.5. Población y muestra.....	50

3.5.1. Población	50
3.5.2. Muestra	50
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.6.1. Técnica para recolección de datos	50
3.6.2. Instrumento para recolección de datos	51
3.6.3. Fuentes de Recolección de Datos	51
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	69
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	70
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74
ANEXOS	78
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	79
ANEXO 2: INSTRUMENTO 1- CUESTIONARIO	80
ANEXO 3: INSTRUMENTO 2-TEST GRID	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Rendimiento Laboral	52
Tabla 2 : Motivación Extrínseca	53
Tabla 3 : Motivación Intrínseca.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Rendimiento Laboral.....	52
Gráfico 2 : Motivación Extrínseca.....	53
Gráfico 3 : Motivación Intrínseca	54
Gráfico 4 : Indicador Remuneración	55
Gráfico 5 : Incentivos Laborales	55
Gráfico 6 : Entorno Laboral	56
Gráfico 7 : Apoyo de Equipo	57
Gráfico 8 : Apoyo de Jefe.....	58
Gráfico 9 : Logro.....	59
Gráfico 10 : Realización Personal	60
Gráfico 11 : Responsabilidad	61
Gráfico 12 : Reconocimiento.....	61
Gráfico 13 : Desempeño Laboral.....	62
Gráfico 14 : Rendimiento Laboral.....	63
Gráfico 15 : Horas Extras.....	63
Gráfico 16 : Resolución de Problemas.....	64
Gráfico 17 : Ascenso	65
Gráfico 18 : Mayor Esfuerzo.....	65
Gráfico 19 : Permisos	66
Gráfico 20 : Convencimiento.....	67
Gráfico 21 : Rotación de Personal.....	67

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, Considerando los tiempos actuales sujetos a unos cambios drásticos y exponenciales y desde mi propia experiencia creo que es absolutamente vital proceder a la ejecución de procesos de cambio en continuidad en las organizaciones empresariales.

Como proceso prioritario a tener en cuenta entiendo que debe ser el relacionado con la consecución de un clima de motivación y satisfacción en el trabajo en la totalidad del personal de la empresa. Los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitivas, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Toda empresa con altos niveles de satisfacción en sus clientes cuenta también con altos niveles de satisfacción en sus empleados.

En este artículo tratamos de definir los conceptos de motivación y satisfacción en el trabajo dentro de las organizaciones empresariales, mencionando muchas de las teorías de motivación que han ido desarrollándose en el transcurso del tiempo.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así mismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados. ¿En qué medida los factores de motivación influyen en el desempeño laboral?

En esta realidad problemática el presente Plan de Investigación tiene como significación práctica el realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los factores de motivación y su influencia respecto al desempeño laboral de los trabajadores de MI BANCO OFICINA IQUITOS MATRIZ.

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente las empresas e instituciones ya sean públicas o privadas, sufren una serie de problemas relacionados con el desempeño humano y con el acondicionamiento de sus necesidades, todo ello dentro de un marco de mecanismos que éstas proporcionan para lograr un grado de motivación adecuada a un desempeño laboral exitoso y productivo.

Los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes, algunas son primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño, sexo y vivienda; otras se pueden tornar como secundarias, tales como el autoestima, posición social, afiliación con otras personas, afecto, logro y el auto-respeto, naturalmente que estas varían de intensidad y con el tiempo de acuerdo a las personas. Pueden trazarse metas que de no ser alcanzadas se comportan en forma negativa, es decir, frustradas, otras por consiguiente se perfilan como metas difíciles, pero alcanzables, por lo tanto, tendrán un comportamiento positivo.

Es por ello que nace la inquietud en diversos investigadores científicos como **Maslow (2008)**, **Herzberg (2007)**, entre otros de saber qué es lo que en realidad causa el comportamiento en los individuos, contribuyendo al entendimiento de la motivación que es la voluntad, el impulso de hacer algo que está condicionado por la habilidad necesaria para realizarlo y satisfacer esa necesidad del individuo.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas, organismos públicos y privados a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal, en relación a este, **Salinas (2002: p.142)** señala que “nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados”.

En este sentido el ambiente de trabajo es un ambiente social, y generalmente los empleados deberían formar parte integral de la organización. Las empresas que actúan bajo el enfoque sistémico, constituyen sistemas abiertos, conformado por un grupo de recursos organizacionales llamados también factores productivos en la que se destaca el factor humano por su gran importancia y preponderancia sobre los demás. La organización bajo una visión global está conformada por diversos subsistemas que interactúan y se influyen mutuamente, donde el factor humano desarrolla múltiples actividades que están relacionadas e interconectadas unas con otras, con el fin de obtener altos niveles de productividad.

Al respecto **Chiavenato (2000; p. 88)** plantea que uno de los problemas básicos de cualquier organización es cómo motivar al trabajador, en una sociedad moderna esto no es

tarea fácil, ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos y gozan de muy poco sentido de realización o de creatividad lo que representaría un obstáculo que se debe enfrentar dentro de los programas o actividades motivacionales, es identificar aquellos factores que realmente motivan a las personas de manera individual o colectiva y que por lo general son obviados en este tipo de programa.

Ante esta situación se hace importante que los gerentes conozcan las fuerzas motivacionales de las necesidades humanas, por lo tanto, la motivación en general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta. Un empleado motivado permitirá su mejor y mayor desenvolvimiento en el logro de objetivos de la organización. No obstante en la actualidad se pueden observar muchas organizaciones públicas así como privadas donde su personal no es motivado y esto trae consigo que el trabajo sea más lento y muchas veces hasta ineficiente. También suele ocurrir que la desmotivación lleve al empleado a sentir ciertas reacciones como desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y muchas veces hasta la apatía.

Pero hay que tener en cuenta que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, puesto que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

De igual forma, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignada es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas

cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, puesto que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

En Mi Banco se rigen por presupuestos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de creación.

Por otro lado, **Chiavenato (2009)** señala para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, mantener un clima organizacional saludable, motivar a las personas y lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo.

Dado que el proceso de desarrollo de la Región y del país, es necesario que estas instituciones financieras sean eficientes; sin embargo, ello depende principalmente de que sus trabajadores estén preparados y satisfechos, por lo que resulta importante estudiar la satisfacción laboral, en este caso para fines del proyecto de investigación de la entidad financiera Mi Banco.

Pero dentro de las instituciones Financieras como en este caso Mi Banco, en relación al tema de investigación es necesario comprender el comportamiento humano, para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

Al enfocar el tema de motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, los mismos que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, coincidiendo que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

La evaluación del rendimiento laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el rendimiento laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, lo cual se produce cuando las personas realizan su trabajo, concluyéndose que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el rendimiento laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser considerados como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Así mismo, referente a los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación,

las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

Por esta razón la investigación está orientada a explicar la importancia de los factores motivacionales para estimular el rendimiento laboral, el mismo está basado principalmente en la teoría de Herzberg que es la Teoría de la Motivación – Higiene, con el fin de mejorar las políticas motivacionales existentes en la institución objeto de estudio, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida.

El propósito de la presente investigación es aportar indicios sobre la influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco y proponer explicaciones que permitan entenderlos, así como mejorarlos para que sean tomados en cuenta.

1.2. Descripción de la realidad problemática

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Existe relación entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cómo influye la motivación extrínseca en el rendimiento laboral los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos.

1.4.2. Objetivos específicos

Establecer la influencia de la motivación extrínseca en el rendimiento laboral de los

trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos.

1.5. Justificación

Actualmente los gerentes necesitan conocer las diferencias sociales, culturales y económicas para ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un determinado país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Para que la administración del Talento Humano se lleve a cabo con la máxima eficacia es sumamente importante que los gerentes conozcan la fuerza motivadora de las necesidades humanas. Esto permitirá en función de las necesidades, intereses y motivos, planificar e implementar programas de motivación adecuados que sean capaces de estimular a la fuerza de trabajo en orden de obtener un rendimiento excelente de cada empleado. En este orden de ideas se ha hecho necesario e imprescindible que el Recurso Humano se someta a mecanismos de capacitación y adiestramiento, entre otros, estableciendo así las diferencias entre los términos que comúnmente se confunden.

Es tal la importancia del factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de recurso humano es concebida como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida del trabajador, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de recursos humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

El presente trabajo de investigación ha sido necesario estudiarlo porque hoy en día el hecho de fomentar un adecuado rendimiento laboral en las instituciones públicas y privadas se ha convertido en una labor imperiosa por parte de muchos gerentes y jefes.

En este caso, estamos abordando la influencia de factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores de MI BANCO-Matriz Iquitos, por lo tanto, se debe precisar que es vital contar con trabajadores altamente motivados que desarrollen su trabajo de manera productiva, eficaz y eficiente. En este caso MI BANCO Oficina Iquitos, podría plantearse como objetivo de qué manera se puede marcar la diferencia evitando la alta rotación de puestos de trabajo, cese del personal por términos de contrato entre otros, su

labor debe orientarse a alcanzar los objetivos que cada área se trace comprendido en su plan de trabajo ya sea a corto, mediano o largo plazo. Si bien es cierto, actualmente los trabajadores de Mi Banco tienen diferentes tipos de condición laboral, estos no garantizan una estabilidad y satisfacción laboral destacada, por el contrario, miles de ellos en varias instituciones del Estado se encuentran a la expectativa de un nombramiento o formar parte de un concurso público que les permita cambiar su estado de trabajador con contrato fijo a ser colaborador permanente.

A sido necesaria esta investigación porque marcará un precedente en su estudio, será de utilidad para los colaboradores de las entidades financieras de igual forma se considera que puede llegar a ser de gran importancia para otros profesionales como administradores, Contadores, Psicólogos y todos aquellos que presenten un interés en dicho tema con la finalidad que puedan tener un marco referencial.

1.6. Limitaciones

No encontramos ninguna limitación en cuanto al estudio porque tuvimos el acceso a la información y contamos con los recursos y el tiempo para realizarlo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Teorías relacionadas al tema de estudio

Actualmente a finales de este siglo, los factores motivacionales son importantes para poder mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, a pesar de que muchos trabajadores no tienen la motivación y rendimiento laboral eficiente cada vez son más frecuentes de encontrarse en las teorías modernas de administración así como documentos relacionados a incremento de productividad o alta rentabilidad en cualquier institución donde se aplique.

De igual manera cuando decimos rendimiento laboral entendido también como desempeño laboral son definidos como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, **García (2001)**.

Y es que en estos últimos años las ciencias administrativas se han encargado de desarrollar innumerables ensayos referentes a la administración del personal, así como la ya conocida gestión de recursos humanos, en todos los trabajos realizados se hace hincapié de fomentar un adecuado clima laboral, eficaces medios de comunicación entre los colaboradores, todo ello con la única finalidad de elevar la productividad en las instituciones ya sean públicas o privadas, teniendo en cuenta que en las primeras surgen estilos gerenciales tradicionales, haciendo un poco difícil implementar cambios que permitan optimizar tiempos y sobre todo que los resultados sean más efectivos.

Partiendo que la realidad objetiva es cognoscible podemos afirmar que todo lo relacionado con la administración y sobre todo con el recurso humano en este caso los colaboradores que forman parte de las organizaciones ya se conoce, por lo tanto cabe manifestar que las ciencias administrativas han brindado grandes alcances a lo largo de toda su evolución, permitiendo sobre todo dar una mirada distinta a los escenarios que se han ido surgiendo en el ámbito de los organizaciones; hoy en día no se puede hablar de productividad y alta competitividad sino se cuenta con colaboradores altamente motivados, que entienden la esencia de las organizaciones y sobre todo mantienen un alineamiento en la misión, visión y objetivos, sólo de esa forma se puede señalar que se está realizando una adecuada gestión del talento humano que pueda garantizar la trascendencia de la organización cualquiera que

sea a través del tiempo y sobre todo aportando desde una perspectiva más dinámica en la sociedad.

Al realizar la revisión bibliográfica respecto al tema del presente estudio, hemos ubicado las siguientes investigaciones:

2.1.1.A nivel Internacional:

i. Cabrera, V. y Castillo H. (2012)

Titulado: “Efectos de Liderazgo y Motivación”. Mendoza – Argentina, llegaron a las siguientes conclusiones:

Al comprender que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo para alcanzar una meta, se debe considerar que esto lo lleva adelante las personas. Así mismo, se debe observar a la persona como un ser integral, que ve tanto las oportunidades y amenazas que se dan en el contexto, como las fortalezas y debilidades propias. La empresa debe asegurarle al trabajador un ámbito ameno y contenedor para el desarrollo de las funciones.

El trabajo en equipo, el nivel jerárquico y el tipo de liderazgo que se ejercen dentro del plantel determinan la efectividad del trabajo para alcanzar las metas. Las herramientas de motivación sirven para lograr un mejor rendimiento del personal en el desarrollo de sus tareas, así como en su vida personal y en el desarrollo con la comunidad.

Por tanto, la importancia de poder aplicar estas herramientas de motivación y liderazgo, desarrollará individuos realizados y una sociedad más comprometida, al observar la contribución que brinda la organización, desde una perspectiva extendida, hacia la comunidad en la que está inserta.

ii. Coello Almeida, V. (2014)

Titulada “Condiciones laborales que afectan el rendimiento laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)”, Guayaquil, Ecuador. Para optar el título profesional de Licenciada de psicóloga, llegó a las siguientes conclusiones:

Estudia los factores que afectan en el desempeño laboral de los asesores Inbound de la compañía American Call Center (ACC), cuya empresa es contratada por la Compañía CONECEL (CLARO) para dar atención en los procesos postventa de sus clientes

Corporativos que pertenecen al rango de Cuentas Pymes, dada la disminución del nivel de satisfacción de los clientes.

El estudio se realizó mediante una metodología cuantitativa de tipo descriptiva y explicativa, pues se midieron las variables de forma independiente iniciando en un proceso descriptivo del proceso de investigación y posteriormente realizar una explicación de los factores que se evidenciaron y sus causas.

Como resultado se pudo evidenciar que los factores intrínsecos están influyendo en el desempeño del grupo de asesores y que a pesar de la experiencia que han adquirido durante el primer año de atención de este selecto grupo de clientes, no ha sido posible que la efectividad y los niveles de satisfacción de los clientes hayan incrementado

iii. Delgado, M. y Di, A. (2010)

Titulada: “La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional: Un Estudio de Caso”. Caracas-Venezuela, para optar por el grado académico de licenciada en educación con Mención en desarrollo de los recursos humanos, llegaron a las siguientes conclusiones:

La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que los directivos de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano. También se concluye que la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

De los trabajadores encuestados la mitad de ellos considera que el sueldo que percibe está acorde con la labor que realiza, responsabilidades y expectativas. Ello se da dentro de la relación de salario, expectativas laborales y motivación.

Sin embargo, existe otra mitad de los trabajadores que no muestran la misma conformidad. Ante este hecho, se concluye que el factor económico no asegura la permanencia y elevado rendimiento laboral de un trabajador a medida que sus necesidades las a cubriendo debido a que surgirán otras que no guardan relación con el dinero.

iv. Ramírez Vielma, R. (2013)

Titulada: “Diseño del trabajo y desempeño laboral individual. Para optar el título de doctor en Comportamiento social y organizacional. Madrid. Llegó a las siguientes conclusiones:

El desempeño laboral individual es un constructor de naturaleza multidimensional por lo que es posible delimitarlo operacionalmente en cuatro componentes independientes y generalizables a distintos puestos y roles de trabajo: desempeño de tarea, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño proactivo.

La expansión y/o extensión del número y significado de los componentes, tanto del diseño del trabajo como del desempeño laboral individual, permiten clarificar su eventual asociación, dado que posibilita atender al problema del criterio y, a su vez, alcanzar una mayor correspondencia con los avances científicos actuales en estos temas.

En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, tanto de tarea como de conocimiento, pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual, particularmente en cuanto al de tarea; no obstante, la contribución relativa de cada una de sus sub- dimensiones no es homogénea.

La autonomía en la toma de decisiones es una característica de diseño del trabajo que juega un rol fundamental en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño laboral individual. Así, su relevancia puede llegar a ser crítica a la hora de planificar cambios orientados al mejoramiento de los resultados individuales.

v. Peza, H. (2012).

Titulada: “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones”. D.F.- México, para optar por el grado académico profesional de maestro en ciencias en administración de negocios, llegó a las siguientes conclusiones:

Los trabajadores de la Subdirección Comercial tienen problemas de tipo organizacional, siendo la motivación y la gestión de los equipos de trabajo las variables que mostraron mayor problemática, la motivación.

La motivación en los miembros de los equipos de trabajo, y el tipo de liderazgo que sea ejercido por parte de los gestores, son factores que influyen positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, y esto facilita el logro de los objetivos la organización.

El desempeño de los equipos de trabajo es una variable multifactorial, en donde la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos, son tres factores importantes que permiten que el desempeño influya de forma positiva en el logro de los objetivos de las organizaciones.

La motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, son factores organizacionales que influyen directamente en el desempeño de las empresas y en el logro de sus objetivos, y esto sucede de forma similar en diferentes contextos y aplicado a diferentes sujetos de estudio.

vi. La Torre Navarro, F. (2012)

Titulada “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”, para optar el título de doctor. Valencia, España. Llegó a la siguiente conclusión:

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.

Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de RRHH orientadas al compromiso en el desempeño. Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. El cumplimiento contrato psicológico y su reciprocidad, sí que muestra una mayor satisfacción, así como desempeño, ello avala la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos.

Las perspectivas de empleo futuro se han analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Hay que tener en cuenta el modo en el que se ha medido esta variable que, si no hay un plan estratégico anteriormente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada respecto al sistema de recursos humanos.

vii. Jaén Díaz, M. (2010)

Titulada “Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”. Madrid, España. Para optar el grado de doctor.

La primera de nuestra hipótesis establecía la existencia de relación positiva y significativa entre las puntuaciones en motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, que los individuos que obtuviesen puntuaciones más altas en motivación, tendrían un mejor rendimiento general en el trabajo. De manera más concreta, predecíamos que, a mayores puntuaciones en el nivel de Ejecución de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores.

Además, sería muy interesante poder contar no sólo con puntuaciones sobre rendimiento general o sobre las seis su dimensión empleada en el instrumento utilizado en la presente investigación, sino más bien, poder evaluar el rendimiento según las distintas facetas del mismo que veíamos en la Introducción Teórica. Así, si analizásemos por separado las distintas conductas señaladas, por ejemplo, por **Murphy (1989, 1990, Murphy y Cleveland, 1995)**: conductas orientadas a la tarea, de mantenimiento de relaciones interpersonales, generadoras de inactividad (consumo de sustancias, absentismo) y destructivas o peligrosas, las relaciones entre motivación y rendimiento seguramente serían más evidentes, como indican numerosas investigaciones (**Mowday y Spencer, 1981; Kanfer, 1995; Barrick et al., 2002**).

Este resultado parece ir en línea con otras investigaciones que afirman que el factor de personalidad Estabilidad Emocional es buen predictor del rendimiento global (**Cook, Young, Taylor y Bedford, 2000**). También se le ha venido considerando buen predictor para el trabajo en equipo o puestos de trabajo que requieren interacción social, como es el caso del puesto que nos ocupa y así se ha confirmado en la presente investigación.

En este caso, las correlaciones obtenidas tienen valores llamativamente reducidos y sin significación estadística, aunque al menos, sí aparecen en el sentido esperado: relación negativa entre rendimiento y Apoyo Organizacional, Control y Recompensas (cuanto mayor puntuación en las mismas, o lo que es igual, cuanto peor percibidas estas dimensiones, peor rendimiento), y relación positiva con Demandas Cognitivas (a mayores demandas, mejor rendimiento laboral). Estos resultados ya se habían obtenido en alguna investigación previa (**Rubio, Martín, Luceño y Jaén, 2008**).

Como quinta hipótesis, habíamos predicho que los trabajadores con puntuaciones más altas en motivación tenderían a percibir los factores psicosociales presentes en el entorno laboral como menos adversos; por ello, se esperaba encontrar una correlación inversa y significativa entre las puntuaciones en el MPS y tres de las escalas del Cuestionario Multidimensional DECORE: Recompensas, Apoyo Organizacional y Control, mientras que con la escala Demandas Cognitivas la correlación sería positiva.

2.1.2. A nivel Nacional:

i. Castillo, N. (2010)

Titulada: “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”. Lima, para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con Mención en Psicología Social, concluyó lo siguiente:

El objetivo del presente estudio estuvo orientado a analizar la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. De acuerdo al sustento teórico y empírico de la presente investigación, esta relación podría explicarse considerando que el clima organizacional, se basa en elementos tales como calidad de la supervisión, condiciones laborales y comunicación, tiende a influir (casi de manera inevitable), en la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

Al existir una relación directa entre clima y los tipos de motivación identificada e intrínseca, se reafirma el hecho señalado previamente, es decir, ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas a la calidad de vida profesional y al compromiso laboral. Las condiciones laborales de este grupo son distintas a las del grupo de cargo elevado en términos de la calidad de la supervisión, recursos laborales, reconocimientos, entre otros aspectos, y tal vez por ello, su percepción de clima varíe percibiéndolo como menos favorable, tal como se ha hallado en el presente.

Es importante remarcar que, la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral reportada a través de los hallazgos de la presente investigación, corrobora, los supuestos teóricos y empíricos considerados internacionalmente, así como en el ámbito nacional.

ii. Vargas, S. (2013)

Titulada: “Impacto de la Motivación y el Liderazgo en el Rendimiento Laboral en una Empresa de Servicios de Lima Metropolitana”. Lima, para optar por el grado académico de Magister en Administración, Mención en Recursos Humanos, llegó a las siguientes conclusiones:

El resultado referente a los niveles de motivación tanto en orientación al logro como de afiliación han sido promedio, sin embargo, en cuanto al resultado del nivel de motivación de poder es alto.

Quiere decir, que existe una tendencia a tener el manejo sobre los demás, esto se produce en el ambiente laboral de los propios trabajadores.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Motivación

El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. Algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. **De la Torre (2000, p. 35)**, por ejemplo, señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. **Gibson, Ivancevich y Donelly (2001, p. 145)**, dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”.

i. El Comportamiento Humano y la Motivación:

En el desarrollo de este tema es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un

comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según **Chiavenato (1994)** “Administración de los Recursos Humanos” existe tres premisas que explican el comportamiento humano.

- El comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- El Comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

Una necesidad, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.

Los estímulos, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.

Un impulso, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

ii. Clases de Motivos

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

- Los motivos fisiológicos: Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.
- Los motivos sociales: Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.
- Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo

de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

iii. Características:

Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, puesto que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas y digestivas, etc.). En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo, cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Pues al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un curre al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.

En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

iv. Dimensiones de la motivación

De lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones. **Robbins (2008: 155-156), Muchinsky (2000, p.192) y Gibson et al. (op. cit., p. 143)** identifican esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

- La intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- La dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

v. Motivos y rasgos de personalidad

Se puede afirmar que los motivos son características que dependen de las actitudes y de la personalidad de un individuo, se afirma que un motivo no se genera únicamente por necesidades fisiológicas, sino que un motivo se puede generar a partir de una necesidad así como de una emoción.

Según **McClelland (citado por Alcóver, Martínez, 2004, p. 247)** los “motivos primarios: se encuentran directamente involucrados en la supervivencia del individuo. Son innatos y dependen de bases fisiológicas como el hambre, la sed o el sexo”.

En este primer grupo se puede ver que los motivos están relacionados con necesidades primordiales que se presentan cotidianamente.

El siguiente grupo, Según **McClelland (citado por Alcóver, Martínez, et al)** dice que los “motivos secundarios: pueden ser personales o sociales. Los primeros se satisfacen de forma independiente a las relaciones sociales. Los motivos sociales – logro, poder y afiliación – por el contrario, se van adquiriendo y modificando con las experiencias de interacción social de cada persona” (2004, p. 247).

vi. La importancia de la motivación en el trabajo

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, puesto que la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral. (Alcóver, Martínez, 2004, p. 243).

vii. Factores motivantes en el trabajo

En el trabajo se pueden encontrar diferentes factores motivantes, los cuales la mayoría son implementados por la empresa para mejorar el desempeño de cada empleado, **Herzberg (citado por Flores, 2001 p. 183)** menciona que algunos de “los factores motivadores se relacionan: con el contenido del trabajo con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona”. **Herzberg (2008)** también afirma que otros como “los

factores de higiene son extrínsecos o externos al trabajo, funcionan como recompensas a causa del alto desempeño el cual debe ser reconocido por la organización

viii. Teorías sobre la Motivación

- Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).
- El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, “¿qué desea la gente de sus puestos?” Les pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos.
- Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

ix. Factores de higiene

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral

- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación
-

x. Factores de motivación

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción
- Dinámica de higiene

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente:

- Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.
- Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
- La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos por uno bueno. Se debe crear un sistema común de sistemas integrados de higiene.
- La prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria.
- Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

- Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.
- Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
- Las necesidades de higiene (o de mantenimiento) son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Esto lleva al síndrome ¿Qué has hecho por mí últimamente?
- Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

xi. Factores higiénicos

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados. Algunos de los principales factores higiénicos vienen siendo: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc., Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a llevar a cabo un cambio en el trabajo. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

xii. Factores motivacionales

Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades

motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento integro. Por otro lado, una organización que no vela por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

Factores de satisfacción y Factores de insatisfacción Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, el ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción. Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal. Sin embargo, la teoría de Herzberg no fue aceptada por todos.

En sí, la teoría motivación-higiene tiene distintas críticas donde se incluyen las siguientes:

Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.

Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta

No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.

La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores.

La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales. Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación

que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad. La teoría está propuesta en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Herzberg investigó la pregunta: ¿cómo motiva usted a sus trabajadores?. Concluyó que el trabajo y la eficiencia de una organización pueden estar en gran parte definidos por la satisfacción y la motivación de sus empleados. En sus estudios realizó encuestas, donde percibió que las respuestas de aquellas personas que respondieron sus preguntas cuando se sentían bien en su trabajo, eran muy diferentes de las contestaciones dadas cuando se sentían mal. Establece entonces a partir de sus estudios que aquella persona, tal como el gerente, debe velar por las necesidades de sus trabajadores. El gerente es el individuo que tiene la tarea de dirigir y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Su objetivo debe ser maximizar la eficiencia utilitaria a través de todos los recursos que estén a su disposición. Uno de los recursos fundamentales para una organización empresarial son los empleados, gracias a ellos se pueden cumplir todos los objetivos que tiene la institución, así como fomentar su crecimiento.

Con el fin de obtener mayores beneficios en la organización, el gerente debe reconocer cuales son los factores que influyen, ya sea de forma positiva o negativa, a los trabajadores. A través de la teoría de Herzberg, se pueden llegar a conocer las necesidades que tienen los empleados y como influir en su motivación extrínseca o intrínseca. De esta forma, la aplicación de esta teoría tiene una finalidad práctica que conduce al desarrollo y el progreso de la organización. Su amplia diversidad de aplicaciones con la finalidad de mejorar las condiciones de la empresa, convierten a esta teoría un factor de mucha importancia. En cuanto al gerente, la aplicación de esta teoría podría mejorar su relación con los empleados lo que se resumiría en una mayor cooperación a la hora de cumplir con las tareas cotidianas. Por otra parte, debido al bienestar de los empleados, las tareas podrían cumplirse en un menor intervalo de tiempo, esto fomentaría el desarrollo económico de la empresa. Finalmente, al velar por la salud tanto física como mental de los empleados, podrían evitar las enfermedades en el campo laboral y las ausencias. Después de haber realizado un estudio profundo de las características de la teoría de Herzberg, finalmente podemos concluir lo siguiente. Uno de los factores más importantes para la

empresa son los empleados, gracias a ellos se puede alcanzar el desarrollo óptimo de una institución.

Sin embargo, el encargado de la organización como el gerente, debe evaluar todas las necesidades de sus empleados de forma tal que pueda aplicar ciertas medidas con la finalidad de mejorar la eficiencia de la empresa. Esto lo establece Frederick Herzberg, quien a través de su vida presenció de cerca la influencia de las condiciones laborales y la motivación sobre la realización de actividades y tareas dentro de una organización. Define la satisfacción y la insatisfacción de los empleados, y propone métodos para mejorar la calidad y la eficiencia en las empresas. Su teoría ha tenido gran trascendencia a través del tiempo, debido a que aún se aplica en las grandes empresas modernas.

El modelo podría no ser aplicable de manera universal. Aun así, a pesar de estas limitaciones, el modelo bifactorial es muy difundido y Herzberg es el autor que mejor se aproxima a las necesidades de la organización. Son pocos los gerentes que no conocen sus recomendaciones (**González & Olivares, 2004**). Asimismo, Herzberg dirigió la atención hacia la importancia de los factores de contenido laboral en la motivación laboral, que antes se descuidaron seriamente y, a menudo, se ignoraron por completo (**Luthans, 2008**). Además, las investigaciones apoyan muchas de sus consecuencias en el diseño de puesto. Un uso destacado y de vigencia permanente es el método de enriquecimiento del puesto, el cual se traduce en modificar un puesto de tal forma que el trabajador tenga la ocasión de experimentar logros, reconocimiento, trabajo estimulante, responsabilidades y avances (**Kreitner & Kinicki, 2003; Miner, 2005; Luthans, 2008; Ivancevich et al., 2006**). Este modelo utiliza las recomendaciones de Herzberg de sumar motivadores al trabajo de una persona y minimizar la cantidad de factores higiénicos que se utilizan (**Hellriegel & Slocum, 2009**). El método de enriquecimiento del trabajo resuelve los problemas de falta de sentido, impotencia y aislamiento que causan la alienación de los trabajadores en lugar de crear compromiso (**Osland et al., 2007**).

Una consecuencia trascendente de la Teoría de los dos factores de Herzberg es, como se mencionó anteriormente, el enriquecimiento del puesto. Este es un método que ha sido utilizado para incrementar la satisfacción del empleado y la motivación en el trabajo. En ese sentido, el modelo de las características del trabajo de **Hackman & Oldham (1976, citado por Faraji et al., 2008)** ha servido como base para muchos esfuerzos de enriquecimiento laboral. **Faraji et al. (2008)**, en su estudio, buscaron determinar

estadísticamente la relación entre las características laborales y la satisfacción laboral en una muestra de 400 empleados de hospitales en Tehran. Se desarrollaron dos cuestionarios. El que estuvo basado en la Teoría de los dos factores de Herzberg mostró una muy buena confiabilidad medida usando el método de Pearson. El estudio encontró que aparentemente todas las características laborales (excepto la retroalimentación) son determinantes importantes para la satisfacción laboral de los empleados hospitalarios.

Purdy (2008) utilizó una serie de preguntas de cuestionarios desarrolladas por los teóricos **Friedlander y Herzberg (1964)**, con el propósito de identificar ciertos factores motivadores y desmotivadores de los empleados de una organización sin fines de lucro. A través del análisis de los factores de motivación y de higiene de los trabajadores, los resultados de este estudio validaron la idea de que la Teoría de motivación – higiene de Herzberg puede ser fácilmente aplicada en una organización sin fines de lucro del siglo XXI. **Curry (2008)** investigó el impacto de los factores intrínsecos y extrínsecos (basados en el modelo de los dos factores) sobre la satisfacción general del empleado para dos grupos generacionales de cohortes, baby boomers y de la generación X. Los resultados del estudio indicaron que la satisfacción general es influenciada por una combinación discreta entre factores intrínsecos y extrínsecos para cada grupo. Como se puede inferir, la Teoría de los dos factores de Herzberg ha producido interesantes aplicaciones para entender mejor que motiva a los trabajadores.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo

opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

Sin embargo, al igual que la teoría anterior también presenta diversas críticas:

- Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos.
- Culpan a los factores externos de los fracasos.
- Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg.
- Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
- No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
- La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un

efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según sus investigaciones, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, llamándolos también factores de satisfacción.

Destacó que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

De igual manera consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otros a la insatisfacción. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según sus investigaciones, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Herzberg propuso

que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla.

Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo. Para este psicólogo la satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

La estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el

enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Postula que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

A diferencia de los factores higiénicos o extrínsecos, estos factores si están bajo el control de la persona debido a que se relaciona con lo que él hace y desempeña, involucrando sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

Los principales factores de motivación o intrínsecos son: Logros, Reconocimiento, Independencia laboral, Responsabilidad, Promoción. En cuanto al comportamiento de las personas es estable cuando son óptimos. Debido a que están ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción, asimismo destaca que los factores

responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción.

xiii. Factores motivacionales

Por el simple hecho de que el ser humano es tan complejo no podemos afirmar que existe sólo un motivante que influye sobre él. De acuerdo a lo que se ha mencionado anteriormente es importante complementar algunos factores que influyen en el ser humano como:

- El dinero: El dinero es un reforzador universal, con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzo, se puede acumular para prevenir necesidades futuras.

La gente en este sentido no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; sino que trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas: sin embargo, **Gibson, Ivancevich y Donelly (2001)** mostraron en un estudio que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguían trabajando a pesar que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas.

Pero en los trabajadores a nivel obrero no calificados el dinero juega un papel más importante como factor motivacional que a nivel profesional. En este caso se puede afirmar la teoría de Maslow.

- Actividad: **French (2009)** encontraron que gran cantidad de trabajadores gustan de su trabajo porque los mantiene ocupados y activos, les disgustaría no trabajar porque no sabrían que hacer con su tiempo libre. El hombre busca sentido en todo lo que hace, y esto se relaciona en forma compleja con la manera de utilizar las energías vitales. La inactividad continua parece ser más negativa y desagradable que el trabajo.
- Autoestima: **Werther (2010)** encontró tres grupos de variables que se relacionan con la autoestima.
 - Libertad relativa para actuar en el trabajo

- Relativa autoridad y responsabilidad
- Oportunidad de interacción social

La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

- EFICACIA. **Werther (2010)** propone un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de eficacia, es decir, en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios.

Este factor tendría una importancia central, en los trabajadores que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento. Esto es lo que ayudaría a los trabajadores a sentirse satisfechos y motivados. Los factores descubiertos por **Herzberg et al. (1959)** en su importante estudio se presentan a continuación en detalle, con la mención de que se ha seguido al pie de la letra sus interpretaciones:

- RECONOCIMIENTO. Reconocimiento para la persona que cuenta su historia. De su trabajo, procedente de otras personas (superiores, compañeros, clientes, colegas, público en general, entre otros). Elogios (reconocimiento positivo) y críticas (reconocimiento negativo). Se diferencian dos subfactores: las situaciones en las que los actos de reconocimiento se acompañan con premios y las situaciones en las que no hay recompensas concretas. Hay situaciones cuando el evento central es una promoción o incremento del salario, y no hay reconocimiento verbal; sin embargo, el trabajador percibe el evento como acto de reconocimiento. En este caso, el factor se considera dentro del presente factor.
- LOGRO/REALIZACIÓN. Terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo.
- POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO/FORMACIÓN Y DESARROLLO. Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente. Posibilidad de cambio. Existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación hace imposible que avance dentro de la compañía. Esto sería codificado como “posibilidad de crecimiento

negativo”. En esta categoría, se incluyen también situaciones en las cuales el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades.

- **PROMOCIÓN. CAMBIO DE POSICIÓN O ESTATUS EN LA EMPRESA.** Para que la respuesta del individuo encaje en esta categoría, es necesario el cambio de estatus. Las situaciones en las cuales el individuo cambia de un departamento al otro dentro de la compañía, sin un cambio en el estatus aunque con un incremento de responsabilidades, no se consideran como promoción. Parte negativa: degradación.
- **SALARIO/REMUNERACIÓN.** Todo lo que se refiere a sueldos, comisiones, pago de movilidad, entre otros
- **RELACIONES INTERPERSONALES.** Se incluyen las relaciones con el superior, subordinado o personas del mismo nivel (colegas) dentro de la empresa. Historias que enfatizan las características de la interacción.
- **SUPERVISIÓN TÉCNICA.** Competencia o incompetencia de los superiores, justicia o injusticia de los supervisores/superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo. Las historias que hablan sobre la voluntad o renuencia del supervisor para delegar responsabilidad o enseñar encajan en esta categoría.
- **RESPONSABILIDAD.** Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o el de otros, trabajo importante. También, se incluyen las situaciones contrarias. Pero en los casos en los cuales la historia del individuo gira en torno a una gran distancia entre la autoridad de la persona y la autoridad que necesita para llevar a cabo sus responsabilidades, el factor identificado será “política y dirección de la empresa”. La razón de ello es que esta discrepancia entre las responsabilidades de autoridad y de empleo se considera evidencia de mala gestión.
- **POLÍTICA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.** Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Una situación en la cual el individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja, en la que tiene autoridad inadecuada para la conclusión satisfactoria de su trabajo o en la cual

una política de la empresa no se lleva a cabo por la falta de organización del trabajo.

- **CONDICIONES DE TRABAJO.** Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad.
- **EL TRABAJO MISMO.** Esta categoría se utiliza cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado; o al revés, trabajo rutinario, sofocante y muy difícil.
- **VIDA PERSONAL.** No se incluyen factores de la vida personal del individuo (que no están relacionados con el trabajo) que afectan el trabajo. Se incluyen situaciones en las cuales algunos aspectos del trabajo afectan la vida personal del individuo, de tal manera que el efecto es un factor mencionado en los sentimientos del individuo sobre el trabajo.
- **ESTATUS.** Se considera esta categoría solamente cuando el individuo realmente menciona alguna señal o pertenencia de la condición de ser un factor en sus sentimientos sobre el trabajo. Por ejemplo, cuando una persona menciona que en su nueva posición tiene secretaria, celular de la compañía, carro de la compañía u otras facilidades.
- **SEGURIDAD EN EL TRABAJO.** Señales de presencia o ausencia de la seguridad en el trabajo. Se incluyen consideraciones tales como la estabilidad o inestabilidad de la empresa, lo que refleja, de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona.

2.2.2. Rendimiento laboral

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, **Motowidlo (2003)**, lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Profundizando un poco más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, nos encontramos que existe una doble perspectiva. Por un lado, algunos autores y profesionales

consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados). Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, **Oppler y Saer (1993)**, la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos outputs, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (**Waldman, 2004**). En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los outputs que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

De estas dos interpretaciones, a lo largo de la historia de la evaluación del rendimiento, parece haber dominado la perspectiva conductual, especialmente en los Estados Unidos, generando una gran cantidad de investigación e interés profesional en las formas conductuales de valorar el rendimiento (desarrollando instrumentos de medida como las escalas de evaluación conductual BARS, escalas de observación conductual BOS, escalas de expectativa conductual BES (**Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003**)).

La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho. Laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica). (Spencer y Spencer, 2010)

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de rendimiento laboral: el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión. (**Williams, 2010**)

Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. De todas formas, también entran en juego otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco

zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de máxima calidad en el mismo lapso).

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.

Para referirnos al Rendimiento Laboral citaremos a **Campbell (2010)**, quien lo define como un comportamiento, es algo que se hace por el empleado. Los resultados se refieren no solo a la actuación de un individuo sino que también es el producto de otras influencias. En otras palabras, hay diversos factores que determinan los resultados que los comportamientos y acciones de los empleados.

Permite excepciones cuando define el rendimiento como conducta. Por ejemplo, se aclara que el rendimiento no tiene por qué ser acciones directamente observables de un individuo. Puede consistir en producciones mentales como respuestas o decisiones. Sin embargo, el rendimiento tiene que ser bajo el control del individuo, independientemente de si el rendimiento de interés es mental o de comportamiento.

Propone que hay 3 determinantes básicos de la conducta:

- **Conocimiento Declarativo:** los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
- **Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades.** Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
- **Motivación,** definida como conducta de elección, es decir: - la elección de actuar o invertir esfuerzo - la elección del nivel de esfuerzo - la elección de persistir en el tiempo. Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

Como vemos, el modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales.

i. Valoración del Rendimiento Laboral

Es crucial el proceso, de valoración y recompensa que vincula a los pagos extrínsecos por las contribuciones de los empleados y los beneficios que generan para los demás, es esencial, concentrase en la “misión por encima del dinero” si la relación es estrictamente transaccional, sin ninguna calidad compensatoria de rendimientos a estándar más elevado” o construcción de un mundo mejor el resultado tendrá una escala de longevidad. **(Borman y Motowidlo, 2013)**

ii. Factores de valoración para el buen clima laboral

Un trabajo digno, condiciones de trabajo seguras e higiénicas, pagos y prestaciones adecuadas.

- Seguridad en el puesto
- Supervisión competente
- Oportunidad de aprender y crear en el trabajo.
- Clima laboral positivo.

iii. Planes de valoración a grupos

Son excelentes como un medio de distribución de recompensa proporcionada a nivel individual y de grupos. Con una comunicación continua los miembros del grupo son capaces de determinar su posición respecto a su eficacia personal y su candidatura para obtener recompensa extrínseca. **(Bateman y Organ, 2010).**

iv. Planes de incentivos a equipos

Los equipos son grupos formales integrados independiente responsables de alcanzar una meta. Los equipos funcionales: estos están integrados por un gerente y sus subordinados y pertenecen a un área funcional específica de la empresa con frecuencia participan en área

por mejorar actividades o resolver problemas específicos, dentro de ellos predomina la comunicación, la toma de decisión, el liderazgo y la interacción.

v. Diferentes formas de motivar a su equipo:

- Proporcione información sobre la empresa.
- Proporcione retroalimentación, información del proceso, Resolver a los empleados.
- Fomente la autonomía.
- Celebre los éxitos
- Implementación de un sistema de evaluación de desempeño con técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Las claves emocionales de la motivación, todo comienza con la motivación. El arte de la negociación, el buen trabajo en equipo, el servicio total al cliente y el liderazgo eficiente comienzan con la motivación. Y la Inteligencia Emocional tiene mucho que 'decir' en la motivación, porque para quien ha dirigido grupos de personas está muy claro que las causas de motivación más poderosas no son externas, sino internas. **(Brief y Motowidlo, 2006).**

2.3. Definición de términos básicos

- AUTOEFICACIA. Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.
- COORDINAR. Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.
- EFICACIA. Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado".
- EFICAZ. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.
- EFICIENCIA. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".
- GESTIÓN. Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos.

2.4.2. Hipótesis específica

La motivación extrínseca influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos.

2.5. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable independiente Factores motivacionales	La motivación forma parte de la vida, está presente en las vivencias y hace que muchas de las actividades cotidianas se orienten hacia la búsqueda de objetivos concretos, relacionados con la interacción que se tiene con el ambiente. (Espada, 2003)	La motivación se refiere a aquellos estímulos que mueven a una persona, a realizar determinadas acciones y que requieren de un esfuerzo para conseguir un objetivo.	Motivación extrínseca	<input type="checkbox"/> Remuneración <input type="checkbox"/> Entorno labral <input type="checkbox"/> Logro <input type="checkbox"/> Reconocimiento
Variable dependiente Rendimiento Laboral	El Rendimiento Laboral evalúa si una persona realiza bien un trabajo, también forma parte de la gestión de los recursos humanos. Es un criterio importante para los resultados de la organización y el éxito, se describe como una variable a nivel individual. (Campbell, 1990)	El rendimiento laboral se entiende como el resultado que alcanzan los trabajadores en su centro de trabajo, entorno laboral y la relación que existe con los recursos de los cuales ellos disponen, así como el tiempo que se emplea para obtener dichos resultados.	Horas / hombre Ausencias y Permisos Desarrollo personal y Capacitación	<input type="checkbox"/> Número de horas/hombre <input type="checkbox"/> Número de ausencias y permisos <input type="checkbox"/> Oportunidades laborales <input type="checkbox"/> Autorrealización <input type="checkbox"/> Capacitación

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El método que se aplica en este trabajo es el descriptivo. También es aplicable el método inductivo.

El método descriptivo permite especificar los beneficios que traerá para las Ciencias Administrativas, para mejorar la gestión empresarial dentro de la empresa. El método inductivo permite inducir los beneficios dentro de las Instituciones de este sector en mención.

Para **Sampieri (2009)** “Consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno y el desarrollo del mismo en la Institución y en su forma natural; por tanto, las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas por lo cual su validez interna es discutible.

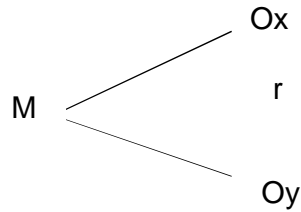
A través del método descriptivo se identifica y conoce la naturaleza de una situación en la medida que ella existe durante el tiempo de estudios. Por consiguiente, no hay administración o control manipulativo o un tratamiento específico. Su propósito básico es: describir cómo se presenta y qué existe con respecto a las variables o condiciones en una situación”.

Definimos al método descriptivo como el estudio sistemático que describe, analiza e interpreta un fenómeno o situación de manera inmediata que obtiene datos e información instantánea obteniéndolo de un suceso en forma natural o actual.

3.2. Nivel

Fue Descriptiva Correlacional; porque describe el fenómeno de estudio en una situación real “*como se manifiestan*”, Hernández R. & otros (1991, pág. 60), y como transcurren las motivacionales en el rendimiento de los trabajadores de Mi Banco. Iquitos, 2017.

3.3. Diseño



Donde;

- M = muestra de la investigación
- Ox es la primera variable
- Oy es la segunda variable
- r es el grado de relación entre ambas variables

Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

Lo que se mide-analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa-analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. Es uno de los diseños más usados en el ámbito de la investigación en educación y las ciencias sociales. Permite encontrar la relación existente entre dos o más variables de interés, en una misma muestra de sujetos o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar el sentido de causalidad ni pretender analizar relaciones de causalidad.

Proceso: de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia o ausencia de las variables que desea relacionar y luego las asocia estadísticamente.

3.4. Delimitación espacial y temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la institución financiera Mi Banco sede central de Iquitos. El periodo de estudio que comprendió cuatro meses.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

El marco poblacional está conformado por todos los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos Matriz.

3.5.2. Muestra

La Muestra de estudio de la presente investigación es el siguiente:

Tipo de <institución	Cantidad de trabajadores Contrato a Plazo	Cantidad de Trabajadores Contrato Indeterminado	Total, a encuestar
Mi Banco	14	20	34
TOTAL			34

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica para recolección de datos

Se aplicó las siguientes técnicas de análisis de información:

- Análisis documental. - Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, textos, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales.
- Indagación. - Esta técnica facilitara disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- Conciliación de datos. - Los datos de algunos autores son conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes. - La información cuantitativa fue ordenada en cuadros que indican conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.

- Comprensión de gráficos. - Se utilizará los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.

3.6.2. Instrumento para recolección de datos

Los instrumentos que se utilizara en la investigación serán los siguientes:

- Cuestionarios. - Este instrumento que tiene las preguntas realizadas como parte de la encuesta.

3.6.3. Fuentes de Recolección de Datos

El trabajo de investigación siguió el procedimiento siguiente:

- Identificar a los trabajadores
- Establecer las coordinaciones para la toma de las entrevistas
- Recolección de datos a través de encuesta.
- El Instrumento de recolección de datos se señalan en el Anexo 2

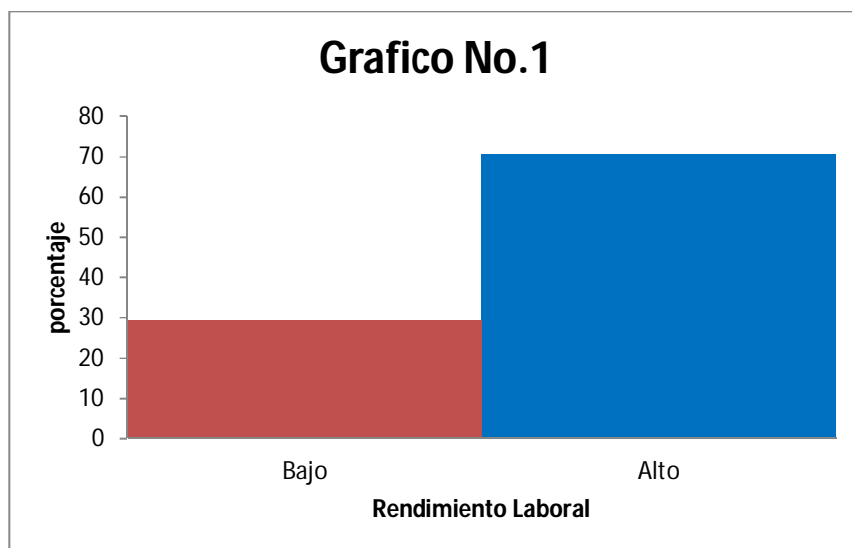
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

✓ Rendimiento Laboral

Tabla 1 : Rendimiento Laboral

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	10	29.41
Alto	24	70.59
Total	34	100.00

Gráfico 1 : Rendimiento Laboral



Fuente: Propia de los autores

Interpretación

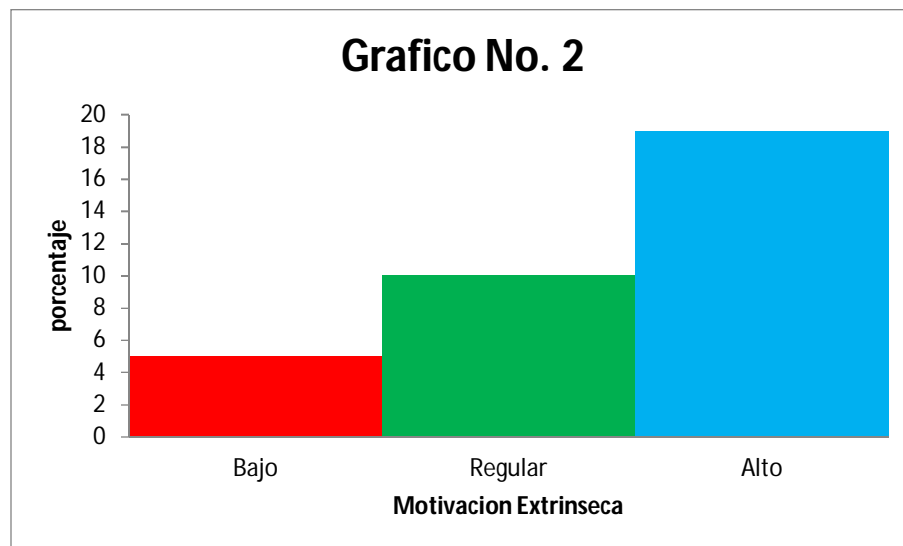
Para el indicador acerca del rendimiento Laboral, observamos que el 70.49% de la muestra obtuvo un nivel alto en tanto que el 29.41% restante obtuvo un nivel bajo respectivamente.

✓ Motivación Extrínseca

Tabla 2 : Motivación Extrínseca

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	05	14.71
Regular	10	29.41
Alto	19	55.88
Total	34	100.00

Gráfico 2 : Motivación Extrínseca



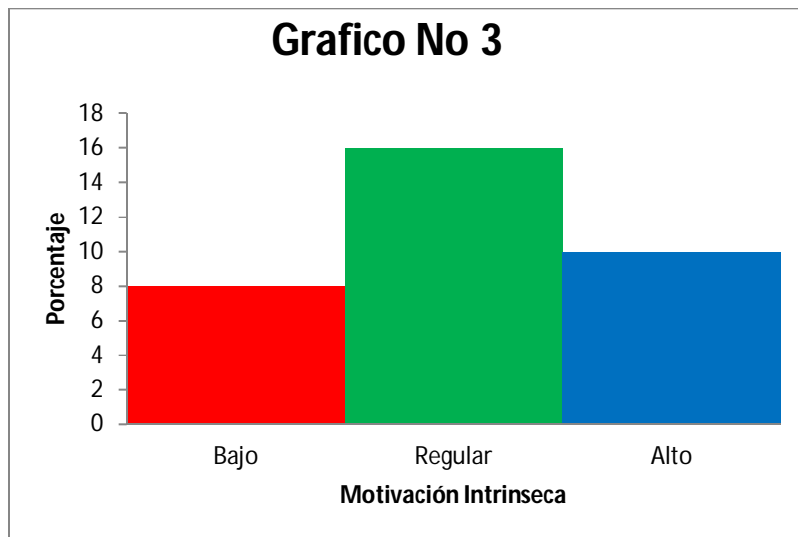
Fuente: Propia de los autores

✓ **Motivación Intrínseca**

Tabla 3 : Motivación Intrínseca

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	08	23.53
Regular	16	47.06
Alto	10	29.41
Total	34	100.00

Gráfico 3 : Motivación Intrínseca



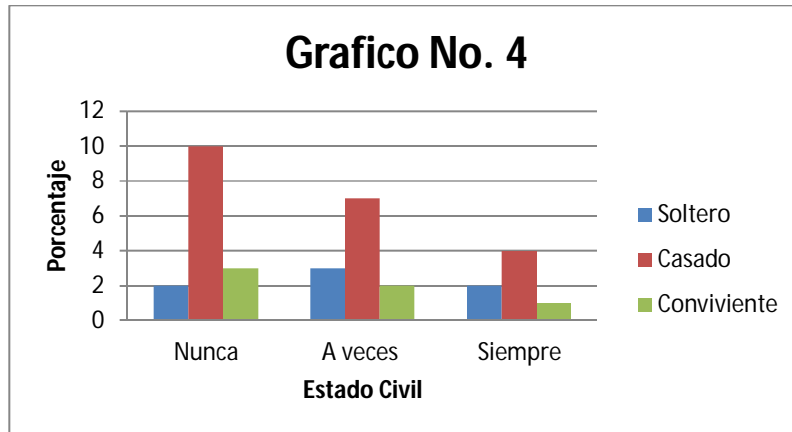
Fuente: Propia de los autores

FACTORES MOTIVACIONALES

✓ **Indicador: Remuneración:**

La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada

Gráfico 4 : Indicador Remuneración



Fuente Propia de los autores

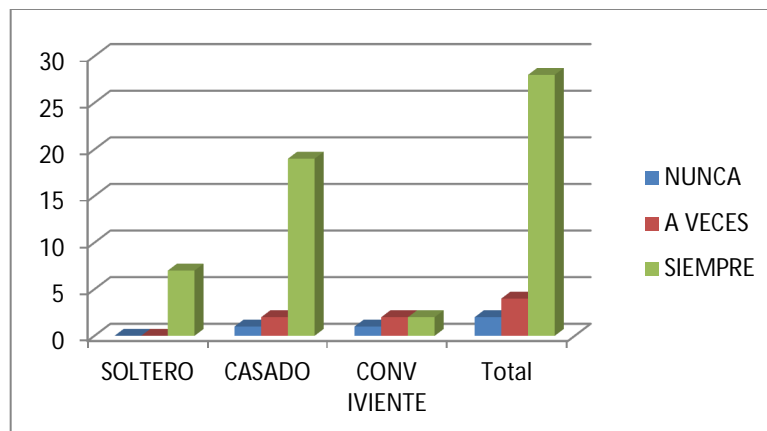
Interpretación

Los resultados en cuanto a Estado Civil 1. La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la adecuada”, Indica que el 44.12 % de la muestra es nunca, 5.88% es soltero, 29.41% es casado y 8.82% es conviviente.

✓ **Incentivos Laborales**

Recibe Incentivos laborales, Bonificaciones y otros (canastas, movilidad etc.,)

Gráfico 5 : Incentivos Laborales



Fuente: Propia de los autores

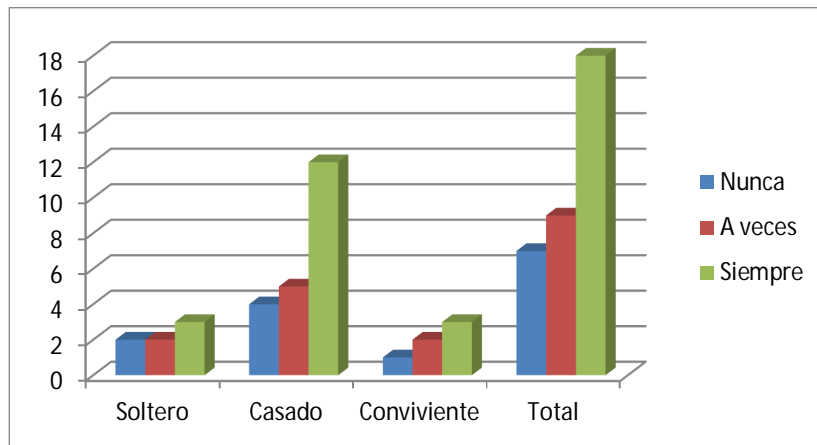
Interpretación

Los resultados en cuanto a Estado Civil 2. Recibe incentivos laborales”, Indica que el 82.35 % de la muestra es Siempre, 20.59% es soltero, 55.88% es casado y 5.88% es conviviente

✓ Entorno Laboral

El entorno donde labora es el adecuado

Gráfico 6 : Entorno Laboral



Fuente: Propia de los autores

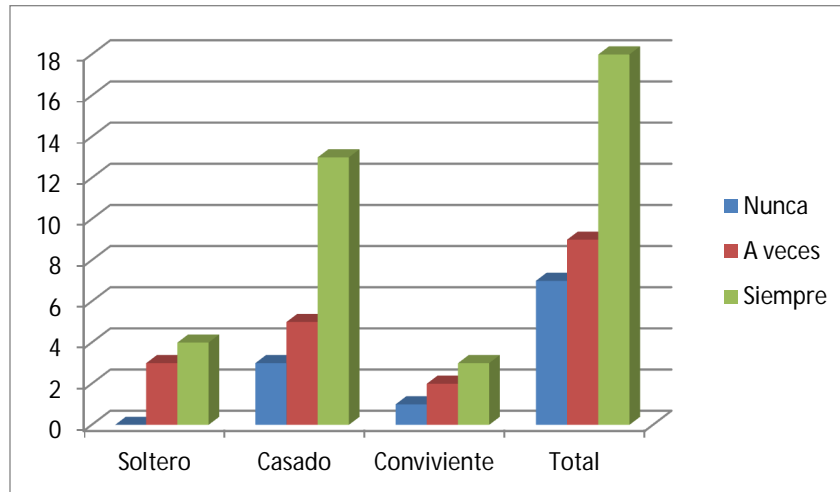
Interpretación

Los resultados en cuanto a Estado Civil 3. El entorno en que labora”, Indica que el 52.94% de la muestra es Siempre, 8.82% es soltero, 35.29% es casado y 8.82% es conviviente.

✓ **Apoyo de Equipo**

El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno

Gráfico 7 : Apoyo de Equipo



Fuente: Propia de los autores

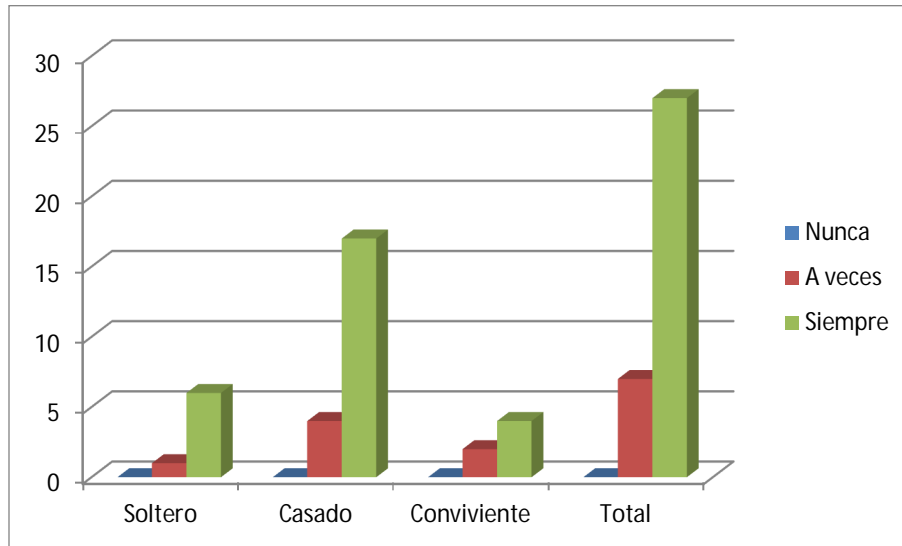
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 4. El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es bueno”, Indica que el 52.94 % de la muestra es Siempre, 11.76% es soltero, 38.23% es casado y 8.82% es conviviente.

✓ **Apoyo de Jefe**

El jefe del área le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo.

Gráfico 8 : Apoyo de Jefe



Fuente: Propia de los autores

Interpretación

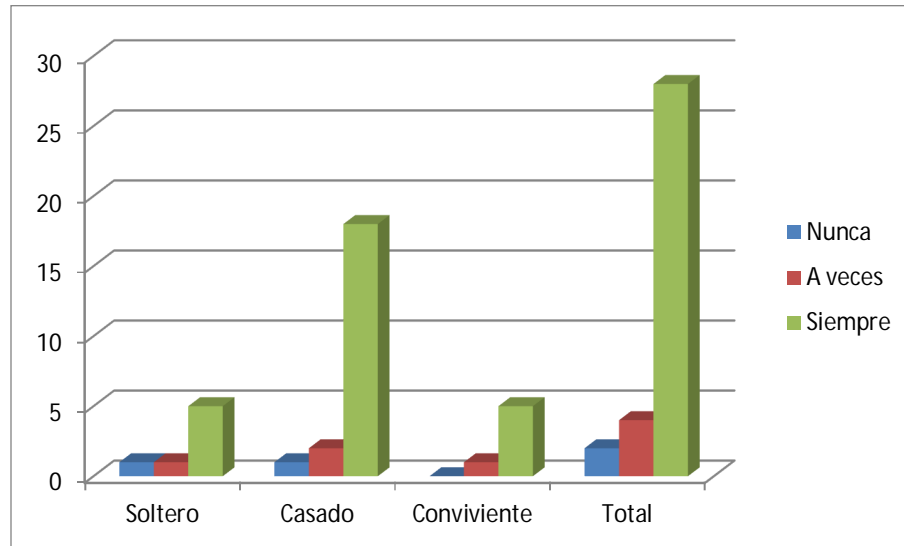
Los resultados en cuanto a Estado Civil 5.” El jefe del área le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo”, Indica que el 79.41 % de la muestra es Siempre, 17.65% es soltero, 50.00% es casado y 11.76% es conviviente.

Motivación Intrínseca

✓ Logro

Se identifica con su sede de trabajo

Gráfico 9 : Logro



Fuente: Propia de los autores

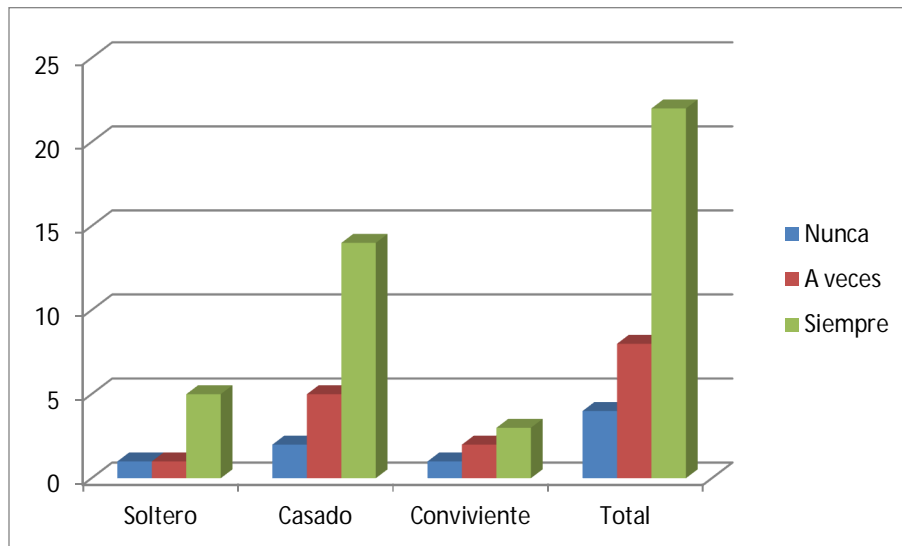
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 6.” Se identifica con su sede de trabajo”, Indica que el 82.36 % de la muestra es Siempre, 14.71% es soltero, 52.94% es casado y 14.71% es conviviente.

✓ Realización Personal

Considera que en su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal.

Gráfico 10 : Realización Personal



Fuente: Propia de los autores

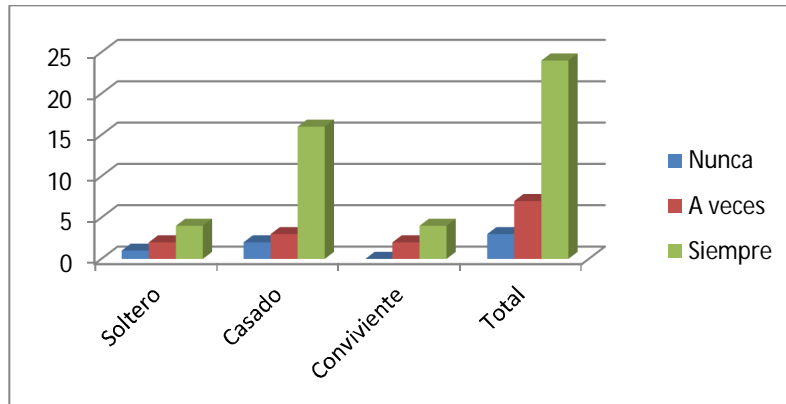
Interpretación

Los resultados en cuanto a Estado Civil 7.” Considera que en su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal”, Indica que el 64.70 % de la muestra es Siempre, 14.71% es soltero, 41.17% es casado y 8.82% es conviviente.

✓ **Responsabilidad**

Se le asigna nuevas responsabilidades

Gráfico 11 : Responsabilidad



Fuente: Propia de los autores

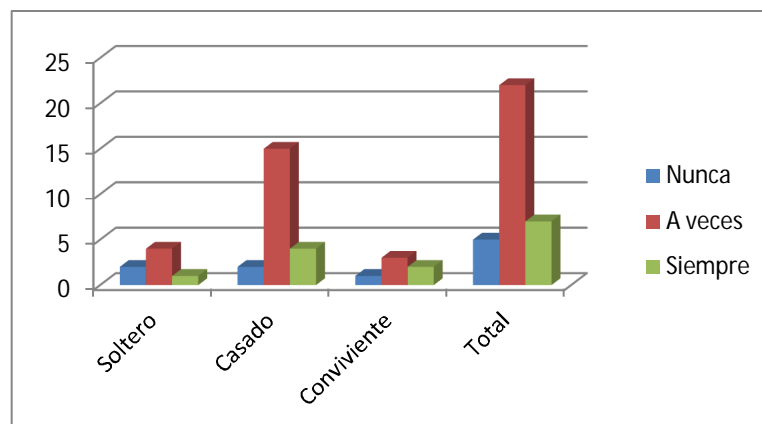
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 8.” Se le asigna nuevas responsabilidades”, Indica que el 70.59 % de la muestra es Siempre, 11.76% es soltero, 47.05% es casado y 11.76% es conviviente.

✓ **Reconocimiento**

El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera

Gráfico 12 : Reconocimiento



Fuente: Propia de los autores

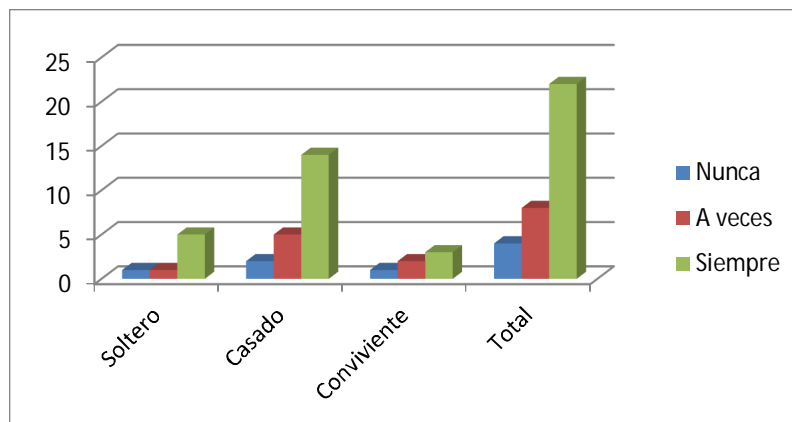
Interpretación

Los resultados en cuanto a Estado Civil 9.” El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera”, Indica que el 64.71 % de la muestra es A Veces, 11.76% es soltero, 44.12% es casado y 8.82% es conviviente.

✓ Desempeño Laboral

Ha recibido premios felicitaciones o reconocimiento por su desempeño laboral

Gráfico 13 : Desempeño Laboral



Fuente: Propia de los autores

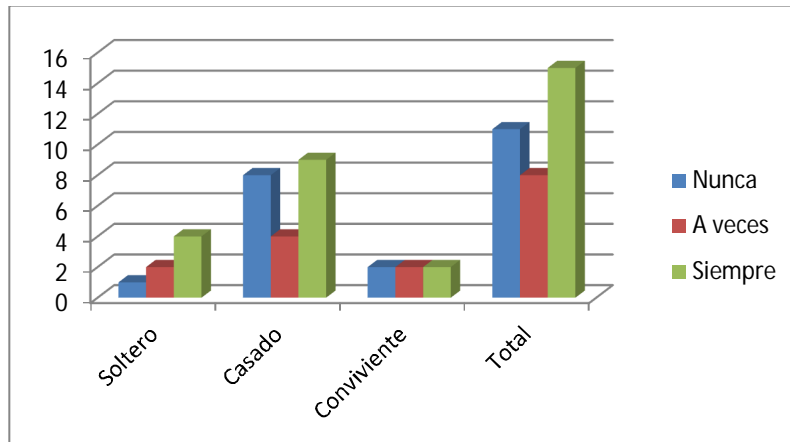
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 10.” Ha recibido premios felicitaciones o reconocimiento por su desempeño laboral”, Indica que el 64.71 % de la muestra es Siempre, 14.71% es soltero, 41.17% es casado y 8.82% es conviviente.

RENDIMIENTO LABORAL

¿Es muy probable que usted fuera coordinador del grupo?

Gráfico 14 : Rendimiento Laboral



Fuente: Propia de los autores

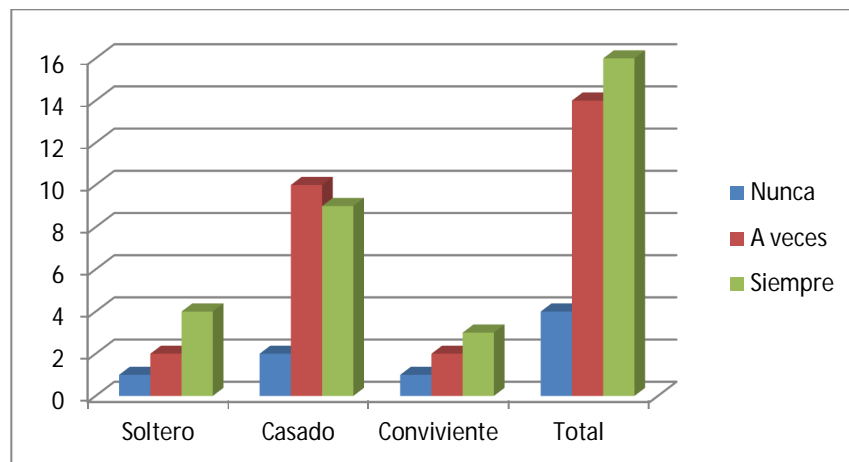
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 11.” ¿Es muy probable que usted fuera coordinador del grupo?”, Indica que el 44.12 % de la muestra es Siempre, 11.76% es soltero, 26.47% es casado y 5.88% es conviviente.

✓ Horas extras

¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?

Gráfico 15 : Horas Extras



Fuente: Propia de los autores

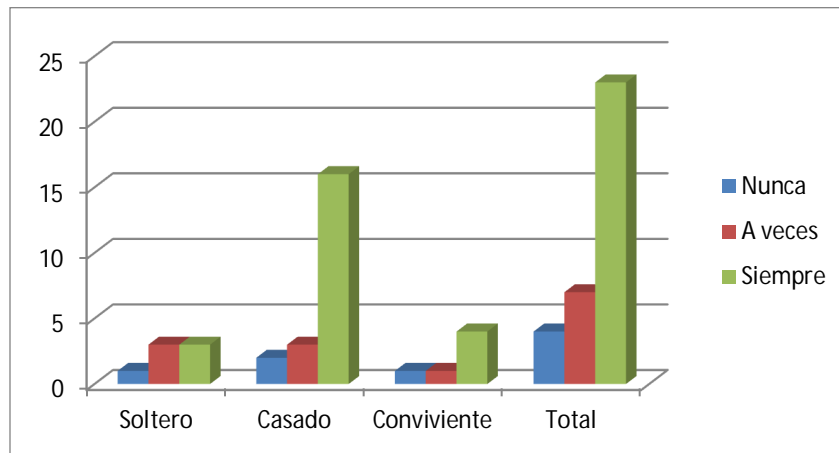
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 12.” ¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?”, Indica que el 47.06 % de la muestra es Siempre, 11.76% es soltero, 26.47% es casado y 8.82% es conviviente.

✓ Resolución de Problemas

¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?

Gráfico 16 : Resolución de Problemas



Fuente: Propia de los autores

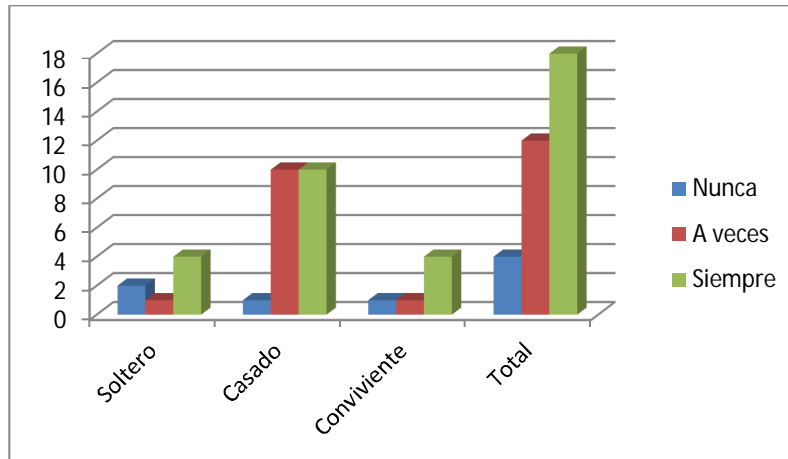
Interpretación

Los resultados en cuanto a Estado Civil 13.” ¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?”, Indica que el 67.65 % de la muestra es Siempre, 8.82% es soltero, 47.05% es casado y 11.76% es conviviente.

✓ **Ascenso**

¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?

Gráfico 17 : Ascenso



Fuente: Propia de los autores

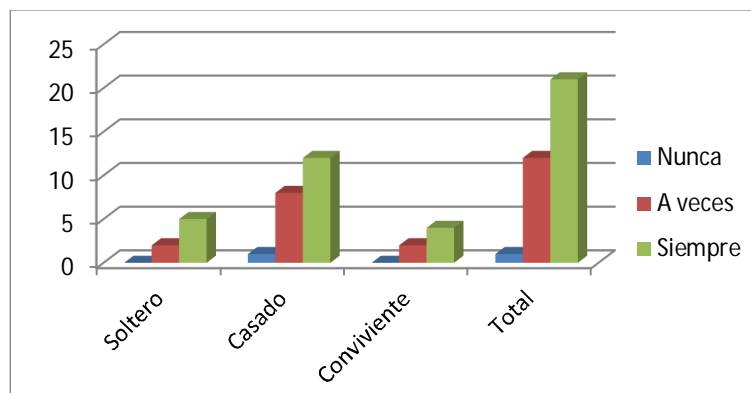
Interpretación

Los resultados en cuanto a Estado Civil 14.” ¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?”, Indica que el 52.94 % de la muestra es Siempre, 11.76% es soltero, 29.41% es casado y 11.76% es conviviente.

✓ **Mayor esfuerzo**

¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?

Gráfico 18 : Mayor Esfuerzo



Fuente: Propia de los autores

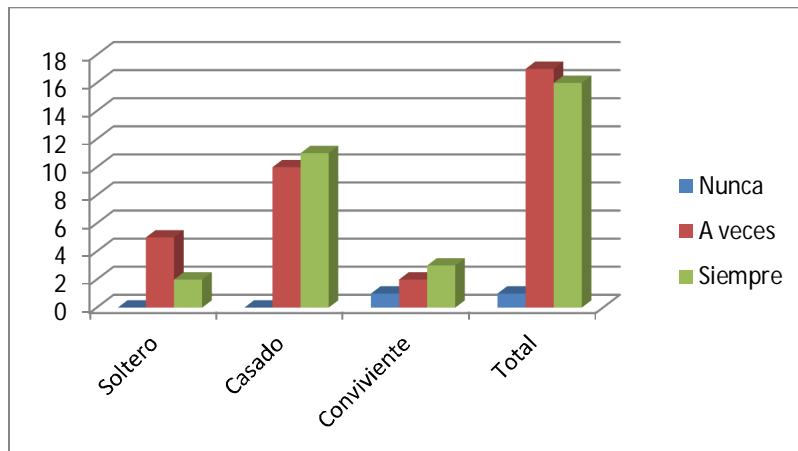
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 15.” ¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?”, Indica que el 61.76 % de la muestra es Siempre, 14.72% es soltero, 35.29% es casado y 11.76% es conviviente.

✓ Permisos

Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales

Gráfico 19 : Permisos



Fuente: Propia de los autores

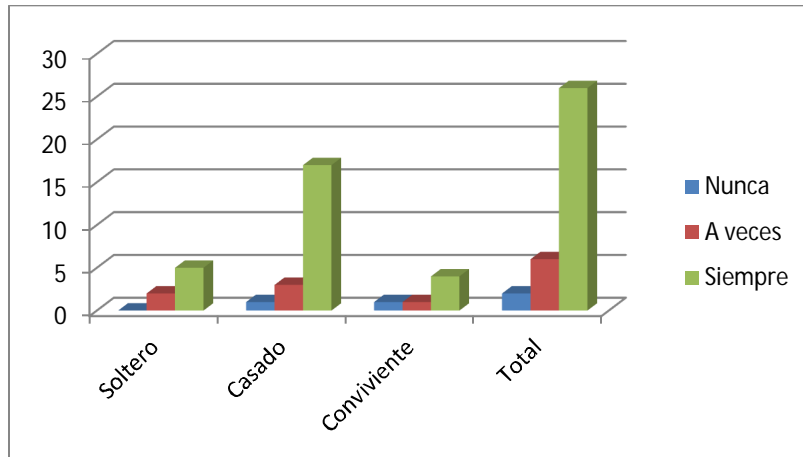
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 16.” Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales”, Indica que el 50.00% de la muestra es A Veces, 14.71% es soltero, 29.41% es casado y 5.88% es conviviente.

✓ **Convencimiento**

¿Trataría de convencer a sus compañeros que sus ideas son ventajosas para ellos?

Gráfico 20 : Convencimiento



Fuente: Propia de los autores

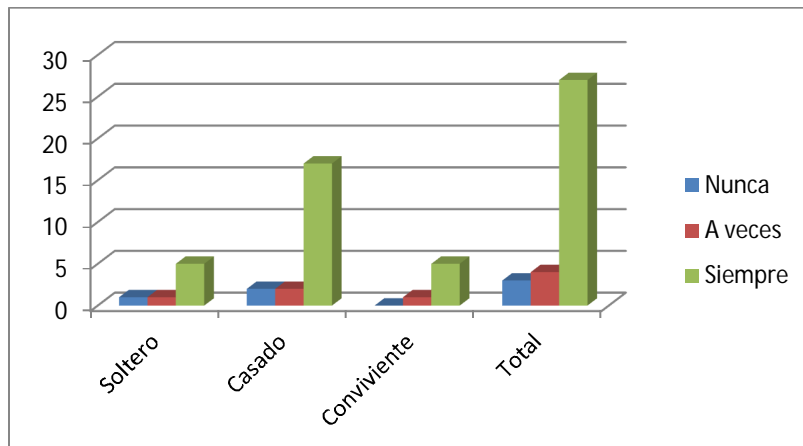
Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 17. ¿Trataría de convencer a sus compañeros que sus ideas son ventajosas para ellos?, Indica que el 76.47% de la muestra es Siempre, 14.71% es soltero, 50.00% es casado y 11.76% es conviviente.

✓ **Rotación de Personal**

¿Existe una rotación permanente del personal?

Gráfico 21 : Rotación de Personal



Fuente: Propia de los autores

Interpretación:

Los resultados en cuanto a Estado Civil 18.” ¿Existe una rotación permanente del personal?”, Indica que el 79.42% de la muestra es Siempre, 14.71% es soltero, 50.00% es casado y 14.71% es conviviente.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Al realizar la siguiente investigación y luego de la aplicación de las encuestas, se obtuvo los siguientes resultados:

- En cuanto al rendimiento de los trabajadores es alto, lo que se puede decir que hay factores que motivan su rendimiento en el Banco.
- En cuanto a la motivación extrínseca es alto, lo que significa que los trabajadores reciben recompensas para el desarrollo de sus labores.
- En cuanto a la motivación intrínseca es regular, ya que los trabajadores tienen intereses particulares para el cumplimiento de sus metas personales.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

En base a nuestra hipótesis general “Los factores motivacionales influyen significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Matriz Iquitos, afirmamos que los resultados reflejan que los colaboradores poseen necesidades de orden económico y de estímulo en la institución, pues ellos no demuestran un alto nivel de motivación con los postulados de aplicación de la misión y visión de la institución, debido a que no reciben estímulos de carácter económico ni consistencia en las metas planteadas por la institución, debido a que, aun cuando se propugna una actuación gerencial que busca la productividad de la institución. La realidad arroja otras perspectivas de la situación, evidenciado también en el cruce de información obtenido del instrumento aplicado a los colaboradores, lo que motivó a la propuesta.

Con respecto a nuestra primera hipótesis específica “La motivación extrínseca influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Matriz Iquitos, , al enfocar el tema de motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, los mismos que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

En relación a nuestra segunda hipótesis específica “La motivación intrínseca influye significativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Matriz Iquitos, la evaluación del rendimiento laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del rendimiento que tiene el recurso humano, en las diferentes tareas que realiza, sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Así mismo, en relación a los sistemas de evaluación sobre el rendimiento laboral, existen diferentes enfoques, los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace como parte del

cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador.

Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

El desarrollo del estudio permitió llegar a importantes reflexiones, por lo cual es pertinente aportar las siguientes recomendaciones:

- A la institución:

Es importante promover en todos los miembros de la organización la puesta en práctica de estrategias que motiven a los empleados hacia la productividad, convirtiéndola en centro potenciador de estímulos para los colaboradores y a su vez, la consecución de metas comunes para toda la institución.

- A los colaboradores:

La labor diaria u ocupación laboral implica más que una profesión, un apostolado, donde el buen ejemplo es la mejor estrategia de triunfo personal, profesional y empresarial, la más preciada carta de presentación, no solo del colaborador como individuo, sino de todo un colectivo gremial, que se convierte en paradigma para una sociedad que reclama de este el liderazgo que potencia organizaciones eficaces y efectivas, que proponga soluciones a los problemas del día a día institucional.

De allí que, los colaboradores de la institución deben avocarse a la tarea de rescatar su protagonismo, como líder de su contexto, contribuyendo con su desempeño general a exaltar las potencialidades creativas y fortalecer la productividad de la institución a la que pertenece, noble misión que eleva su rol, esto significa un trabajo arduo pero gratificante, donde algunas veces se hace necesario motivarse y motivar a sus compañeros en el perfeccionamiento de su actuación y rendimiento dentro y fuera del colectivo institucional.

Tomando como base de todos los elementos que han intervenido y compuesto la presente investigación se recomienda las siguientes acciones:

- 1) El jefe del área de Recursos Humanos, en la planificación estratégica corporativa, debe insertar las estrategias que consideren pertinentes para la aplicación del plan motivacional, para obtener eficiencia y eficacia en función de los valores institucionales y el logro de los objetivos.
- 2) Realizar evaluaciones mensuales o trimestrales del desarrollo del plan, con la finalidad de hacer ajustes en los aspectos que se demuestren débil en la aplicación y

ejecución del plan motivacional. Evaluación que deben participar toda la representación de los involucrados en el proceso.

- 3) Desarrollar en los proyectos y programar de actividades que estén enmarcada en el plan motivacional presentado, con la finalidad de crear conciencia y aprendizaje de acciones disciplinadas y ordenadas, haciendo énfasis en la participación de todos los integrantes de la institución, con el propósito deliberado de lograr los objetivos propuestos.
- 4) Reactivar en el departamento de recursos humanos aspectos de control y ejecución de tareas inherentes de cada departamento a fin de obtener beneficios comunes para los colaboradores y la institución para obtener eficacia y eficiencia enmarcadas en los objetivos, misión y visión.
- 5) Tomar en consideración las conclusiones aportadas por el presente estudio, debido a que reviste relevancia para la aplicación del plan motivacional en cualquier institución que tenga el interés de aplicar el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACAJABON, R. (2008). *El liderazgo a nivel gerencial como una herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Guatemala.
- BARÓN, J. (2013) *Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención Red Chiclayo – Minsa 2012*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Tesis de Licenciatura.
- BARRICK, M; MOUNT, MI y LI, N. (2002). *The theory of purposeful work behavior. The role of personality job characteristics and experienced meaning fullness*. Texas ACM University
- BUNGE, M. (1971): *Ética y ciencia*, Buenos Aires, Siglo XX.
- CABRERA, V. y CASTILLO H. (2012) *Efectos de Liderazgo y Motivación*. Proyecto de Investigación. Mendoza-Argentina.
- CÁRDENAS, D. (2011). *Propuesta de un plan de gestión de calidad de servicio para el departamento de ventas en el Hotel Venetur*. Valencia, Venezuela. Trabajo de grado para optar el título de T.S.U en Hotelería y Servicios de la Hospitalidad. Venezuela.
- CAMPBELL, J.P., MCCLOY, R.A., OPPLER, S.H. y SAER, C.E. (2013). *A theory of performance*. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- CASTILLO N. (2014) *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*. Tesis de Licenciatura. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- COELLO ALMEIDA V. (2014) *Condiciones laborales que afectan el rendimiento laboral de los asesores de Americal Call Centerl (ACC) del Departamento Inbound pymes, empresas contratadas para prestar servicios a Conecel (CLARO)*” para optar el título profesional de licenciada de psicología. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- COOK, M; YOUNG, A; TAYLOR, D. and BEDFORD, A. (2000). *Personality and self-rated work performance*. European Journal of Psychological Assesment.

- CURRY, C. J. (2008). *Predicting the effects of extrinsic and intrinsic job factors on overall job satisfaction for Generation X and Baby Boomers in a regional healthcare organization*. Dissertation Abstract International: Section B. Sciences and Engineering, 68(12-B), 8435.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- CHIAVENATO I. (2009) *Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. (2a ed.) México. McGraw-Hill.
- DELGADO, M. y Di, A. (2010) *La Motivación Laboral y su Incidencia en el Desempeño Organizacional*. Tesis de Licenciatura. Caracas-Venezuela. Universidad Central de Venezuela.
- DE LA TORRE, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.
- DESSLER, Gary. “*Organización y Administración*” (1992). Segunda Edición. Edit. Prentice Hall – Hispanoamericana. S.A. México.
- DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S. y SCHULER, R. (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos*, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid.
- ESPADA M. (2003) *Nuestro motor emocional "la motivación": con motivación nuestra vida será más estimulante exitosa y satisfactoria o no será*. Ediciones: Díaz de Santos, 2.
- FERNANDEZ RIOS, M. (2013) *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Tesis de doctor en Comportamiento Social y Organizacional. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- FERREIRA K. (2013) *Plan Motivacional para mejorar el desempeño del personal en el Hotel Venetur Residencias Anauco*. Colegio universitario hotel escuela de los andes venezolanos carrera: hotelería y servicios de la hospitalidad.
- FLORES, J; Estrada, Ricardo (2001). *Estudios organizacionales, pequeñas y medianas empresas*. Universidad autónoma metropolitana, México.

- FRENCH, WENDELL L. (2009) *Administración de Personal Desarrollo de Recursos Humanos*. Ed. Limusa. México.
- FRIEDMANN, E. y HAVIGHURST, R. (1954). *Functions and Meaning of Work*. Chicago University of Chicago Press.
- FURNHAM, Adrián. *Psicología Organizacional: “El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.”* (2000). Cuarta Edición. Edit. Oxford University. Londres.
- GARCIA, M. (2001). *La importancia de la evolución del desempeño*. Revista Proyecciones. Año 2. Número 9 Febrero – Marzo 2001.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- GIL, R. y TOBA, C. (2009). *Hacia una Teoría de los Modelos Organizativos Transcomplejos como aspiración socio-eco-planetaria*. Sabeurla. Revista Visión Gerencial. Mérida. Venezuela
- GONZÁLEZ, M. & OLIVARES, S. (2004). *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano* (4a ed.). México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- HERNÁNDEZ, G. (2001). *Acelerar el aprendizaje: un problema mal planteado e ingenuamente resuelto*. Educación 2001, 106, 23-30.
- JAEN DIAZ. M. (2010) *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación personalidad y percepción de factores psicosociales*. Para optar el grado de doctor. Universidad Complutense de Madrid.
- KANFER, Ackerman. (1995). *Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers*. Administrative science quarterly.
- KEITH, Davis. (1991). *“El Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Tercera Edición. Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana. México.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (2003). *Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas* (7a ed.). McGraw-Hill. México.

- LA TORRE NAVARRO F. (2012) *La gestión de recursos humanos y desempeño laboral*. Tesis de doctor. Universidad de Valencia. España.
- LEYTON, S.; MEZA, A. y SÁENZ, I. (2012) *Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- LUTHANS, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (11a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- MUCHINSKY, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo.
- MURILLO, W. (2008). *La investigación científica*.
- MURPHY, K.R (1989). *Dimensions of Job Performance*. In Dillon R, Pellegrino J. (Eds). Testing: Applied and theoretical perspectives.
- OSLAND, J. S., KOLB, D. A., RUBIN, I. M. y TURNER, M. E. (2007). *Organizational behavior. An experimental approach* (8a Ed.). New Jersey, NJ: Pearson Prentice Hall.
- PORTER, L. y STEVE Lawler: “*Teorías de Motivación*” Edit. Prentice – México 1988.
- RAMIREZ, Raúl. (2013). *Diseño del Trabajo y Desempeño Laboral Individual*. Tesis de Doctor. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- RUIZ, G. “*El Significado de la Motivación en la Gestión de Recursos Humanos*” (1999) Lima.
- SAMPIERI, R (2009). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México, 2006.
- VARGAS, S. (2013) *Impacto de la Motivación y el Liderazgo en el Rendimiento Laboral en una Empresa de Servicios de Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- WERTHER, B (2010). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw – Hill 1. México.
- WILLIAMS, R. (2010). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Thomson Editores Spain. Madrid.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tesis: “Influencia de los factores motivacionales de los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema general</p> <p>¿Existe influencia entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos Matriz?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo influye la motivación extrínseca en el rendimiento laboral de los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos Matriz?</p>	<p>Objetivos general</p> <p>Determinar cuáles son factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores Mi Banco Oficina Iquitos Matriz Iquitos.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Establecer la influencia de la motivación extrínseca en el rendimiento laboral de los trabajadores Mi Banco Oficina Iquitos Matriz.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores. Mi Banco Oficina Iquitos Matriz</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>La motivación intrínseca influye de manera significativa en los trabajadores de Mi Banco Oficina Iquitos Matriz</p>	<p>X: Factores</p> <p>motivacionales</p>	<p>X1 Motivación extrínseca</p> <p>X2 Motivación intrínseca</p> <p>Y1. Horas / hombre</p> <p>Y2. Rotación de Personal</p> <p>Y3. Ausencias y Permisos</p> <p>Y5. Desarrollo personal y Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Remuneración <input type="checkbox"/> Entorno laboral <input type="checkbox"/> Logro <input type="checkbox"/> Reconocimiento <input type="checkbox"/> Número de horas/hombre <input type="checkbox"/> Porcentaje de rotación del personal <input type="checkbox"/> Número de ausencias y permisos <input type="checkbox"/> Oportunidades laborales <input type="checkbox"/> Autorrealización <input type="checkbox"/> Capacitación

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

ANEXO 2: INSTRUMENTO 1- CUESTIONARIO

CUESTIONARIO FACTORES MOTIVACIONALES

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, se describen varios aspectos sobre Factores Motivacionales, las preguntas que se muestran deberán leerse atentamente y contestarse de acuerdo a las instrucciones respectivas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada afirmación y marque la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

1- Nunca

2- A veces

3. Siempre

DATOS PERSONALES

1. Edad:.....

2. Estado civil:.....

3. Zona de residencia:.....

N°	INDICADORES	1	2	3
01	La remuneración recibida por su trabajo mensualmente es la			
02	Recibe Incentivos laborales: Comisiones, Premios, días libres, u otros (canastas) etc.)			
03	El entorno donde labora es el adecuado.			
04	El apoyo recibido por parte del equipo que lo acompaña es			
05	El jefe del área le brinda facilidades para el desarrollo de su trabajo.			
06	Se identifica con su sede de trabajo.			
07	Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de alcanzar su realización y desarrollo personal.			
08	Considera que su trabajo en el área le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus competencias como profesional.			
09	Se le asigna nuevas responsabilidades			

10	El reconocimiento recibido por su institución hacia su labor profesional es la que usted espera:			
11	Ha recibido premios, felicitaciones o reconocimientos de su desempeño laboral.			

ANEXO 3: INSTRUMENTO 2-TEST GRID

TEST GRID

Estimado Colaborador:

El presente cuestionario se realiza con fines de investigación, se describen varios aspectos sobre Rendimiento Laboral, las preguntas que se muestran deberán leerse atentamente y contestarse de acuerdo a las instrucciones respectivas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada afirmación y marca la respuesta que usted crea que se adecue a su necesidad.

- 1) Nunca (N)
- 2) A Veces (A)
- 3) Siempre (S)

N°	CUESTIONARIO	N	A	S
1.	¿Es muy probable que usted fuera el portavoz del grupo?			
2.	¿Auspiciaría el que se trabaje en horas extras?			
3.	¿Exigiría que todos sigan los mismos procedimientos?			
4.	¿Permitiría que los miembros usen su propio criterio para resolver problemas?			
5.	¿Hablaría en representación del grupo?			
6.	¿Pondría a prueba sus ideas en el grupo?			
7.	¿Trabajaría muy duro para conseguir un ascenso?			
8.	¿Mantendría el trabajo a un ritmo acelerado?			
9.	¿Arreglaría los conflictos que se produjeron en el grupo?			
10.	¿Delegaría a algunos miembros la autoridad que usted debería mantener?			
11.	¿Designaría a los miembros del grupo para tareas específicas?			
12.	¿Pediría que los miembros del grupo trabajen más intensamente?			
13.	Percibe ausencias o permisos de sus compañeros en horas laborales			
14.	¿Trataría de convencer a los miembros del grupo que sus ideas son ventajosas para ellos?			
15.	¿Permitiría que el grupo trabaje a su propio ritmo?			
16.	Existe un alta tasa de rotación del personal			