



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL NORTE
DEL PERÚ

Tesis para optar el grado **MAGÍSTER** en:

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Autores:

Bachiller. Edward Franklin Manrique Benavides

Bachiller. Víctor Alfredo Montenegro Cueva

Asesora:

Doctora. Ena Cecilia Obando Peralta

Cajamarca – Perú

2015

DEDICATORIA

A mis padres por ser los principales artífices de mis metas alcanzadas.

A mi esposa e hijas por su comprensión por las horas sacrificadas y apoyo en la elaboración de esta investigación.

Bachiller. Edward Franklin Manrique Benavides

A mi esposa Sandra, mis hijos Maria Fe, Alfredo, Alejandro y Catalina por motivarme para seguir creciendo en mi vida profesional y asumir este nuevo reto con su acompañamiento, apoyo constante y sobre todo con su paciencia.

Bachiller. Víctor Alfredo Montenegro Cueva

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme un proyecto más en mi vida.

A nuestra asesora por su confianza y apoyo para el término de esta investigación.

A mis gerentes, colegas y amigos que nos brindaron su apoyo de forma sincera en la recopilación de la información para el desarrollo de esta investigación.

Bachiller. Edward Franklin Manrique Benavides

A mis profesores de la maestría por despertar un interés especial en aprender y por haberme permitido disfrutar de cada una de sus clases.

A nuestra asesora por todo el apoyo incondicional en la elaboración de esta tesis.

Finalmente a mis padres que me animaron siempre y por recordarme que todo al final tiene su recompensa.

Bachiller. Víctor Alfredo Montenegro Cueva

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Justificación	2
1.4. Limitaciones	2
1.5. Objetivos.....	2
1.5.1. Objetivo General	2
1.5.2. Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Antecedentes.....	4
2.2. Bases Teóricas.....	7
2.3. Definición de términos básicos.....	32
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	34
3.1. Formulación de la hipótesis	34
3.2. Operacionalización de variables	34
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
4.1. Tipo de investigación:	38
4.2. Diseño de investigación:.....	38
4.3. Material de estudio:	38

4.3.1.	Unidad de estudio.....	38
4.3.2.	Población.....	38
4.3.3.	Muestra.	38
4.4.	Técnicas e instrumentos.....	38
4.4.1.	Técnicas	38
4.4.2.	Instrumentos	39
CAPÍTULO 5.	RESULTADOS	40
CAPÍTULO 6.	PROPUESTA	57
	CONCLUSIONES.....	73
	RECOMENDACIONES	74
	REFERENCIAS.....	75
	ANEXOS	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resumen de los diferentes tipos de motivación encontrados en los colaboradores.....	53
Gráfico 2: correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú.....	54

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Jerarquía de necesidades según (Maslow, 1991)	15
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensión: Necesidades Fisiológicas	40
Tabla 2: Beneficios económicos que los trabajadores reciben en su empleo que satisfacen sus necesidades básicas	40
Tabla 3: Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales	41
Tabla 4: Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí	41
Tabla 5: Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley.....	42
Tabla 6: Dimensión - Necesidades de Seguridad	42
Tabla 7: Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas.....	43
Tabla 8: Me siento seguro y estable en mi empleo	43
Tabla 9: Mi trabajo es una fuente que me genera preocupación y estrés.....	44
Tabla 10: Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor	44
Tabla 11: Dimensión - Necesidades de afiliación.....	45
Tabla 12: ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?.....	45
Tabla 13: Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo	46
Tabla 14: Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo.....	46
Tabla 15: Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	47
Tabla 16: Dimensión - Necesidades de ego / reconocimiento.....	47
Tabla 17: El reconocimiento laboral que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) colaboradores es el adecuado a la función que desempeño.....	48
Tabla 18: Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho	48
Tabla 19: Creo que el trabajo que realizo es reconocido	49
Tabla 20: Recibo un trato justo en mi trabajo.....	49
Tabla 21: Dimensión - Necesidades de autorrealización.....	50
Tabla 22: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.....	50
Tabla 23: Creo que mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas.....	51
Tabla 24: Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades	51
Tabla 25: Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar para esta empresa	52
Tabla 26: la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú en los 12 periodos de estudio.....	52
Tabla 27: correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú.....	53

RESUMEN

¿Qué motiva a un trabajador? y ¿Cómo se puede direccionar su desempeño a lo que una organización necesita?; son interrogantes que son abordadas en la presente investigación.

Para ello como material de consulta y estudio, se revisaron y consultaron varias teorías tanto de contenido como de proceso relacionadas con la motivación, tomándose una de ellas como base para el desarrollo de esta tesis, nos referimos a la “Teoría jerarquización de las necesidades” de Abraham Maslow.

El estudio revela que cuando las organizaciones promuevan condiciones apropiadas y oportunas para que sus trabajadores se sientan motivados, esto conllevará a un incremento en su productividad, lo cual se traduce a su vez en un incremento de beneficios económicos para la empresa. Por otro lado, el grado de desmotivación por el contrario afectará directamente la productividad de los trabajadores, en consecuencia una baja o nula eficiencia en la organización reflejada en una disminución en las colocaciones (créditos) como métrica de la productividad de un trabajador.

Es así que mediante la aplicación de diversas técnicas e instrumentos se ha logrado determinar qué tan motivados se encuentran los trabajadores y cómo repercute esto en su nivel de productividad, asimismo el estudio denota que la institución financiera no ha desarrollado correctamente todos los factores o creado las condiciones que motivan a sus trabajadores enfocándose mayormente a una sola dimensión lo cual termina siendo insuficiente.

Por otro lado es importante comprender cómo la aplicación de un programa de motivación integral influye directamente en la productividad, logrando que el trabajador se sienta identificado con sus logros propios y los de la organización.

La propuesta aquí presentada no solo beneficiará a la institución en estudio, sino también logrará aumentar la satisfacción de sus trabajadores como factor clave para la obtención de buenos resultados y por supuesto sirva también de aporte para empresas de otros sectores.

ABSTRACT

What motivates an employee? And how can manage the performance according to the organization needs? .Those questions are answered in this research.

For this purpose, as a support material for this research, were revised and referred several theories regarding the motivation and we selected one of them as baseline to develop this study, we refer to “Needs hierarchy theory” from Abraham Maslow,

This study evidences the theory that when the organizations promote timely and properly the conditions in order to motivate their workers, they will obtain results as a production increase, in the meantime promoting economic benefits for the organization. In the other way, the level of demotivation will affect the employees’ productivity, and hence low efficiency into the organization reflected in the decrease of the loans performed as employee productivity metric.

Therefore, through the application of several techniques and tools, it has been able to determinate how the employees are motivated and how this affects their level of productivity. Furthermore, the study indicates that the Financial Institution has not implemented properly the factors and conditions that motivate their workers, focusing mainly in a single dimension which finishes being insufficient.

In the other hand, is very important to understand how the application of an integral motivation program affects directly to the productivity, reaching out that employees feel identified with their own achievements and with the organization as well.

The proposal presented here, will not only benefits to the organization, but will allow to increase the satisfactions of the employees in order to obtain good results and also serve as input for other organizations in the similar sectors.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

No se puede negar que en la actualidad se requiere de organizaciones dinámicas y creativas que se adapten a los exigentes y permanentes cambios del mercado y que a su vez desarrollen en sus empleados comportamientos y los doten de herramientas para que sean capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes. Así mismo podemos afirmar que el activo más importante de toda organización termina siendo el recurso humano al que ahora llamamos “colaborador”, producto de la evolución de términos y significados usados en todos estos años desde la revolución industrial hasta nuestros días. Lo cual hace que dentro de las organizaciones exista un interés particular en ellos y sobre todo la necesidad imperativa de acompañarlos en su preparación, capacitándolos permanente, acelerando el proceso de fidelización, para adaptarse a las diferentes coyunturas que surgen día a día. Es lamentable que aún existan organizaciones que no hayan desarrollado un mínimo grado de cultura empresarial, así como restarle importancia a planes o programas que puedan contribuir e incrementar la productividad y el desarrollo esperado.

Se ha determinado también que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr y alcanzar determinados objetivos y metas personales y/o grupales. Por lo tanto la motivación es sumamente importante para cualquier área o ámbito, y si se aplica particularmente en el ámbito laboral, se puede lograr resultados muy interesantes.

Conocer que motiva a un trabajador y determinar jerárquicamente sus necesidades permite generar estrategias de compensación monetarias y no monetarias para que logren un desempeño sobresaliente y a la vez se sientan identificados con los logros y objetivos de la Institución en un sector altamente competitivo como es el financiero.

A ello se debe la importancia de esta investigación, para conducir o descubrir lo que motiva a los colaboradores de esta Institución Financiera del Norte del País y su relación con la productividad. Así mismo se espera que el presente estudio pueda

ser replicado y capitalizado en otras Instituciones Financiera y/o Empresas de otros sectores productivos como aporte en lo que respecta a la motivación y su relación con los indicadores de productividad de los trabajadores.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la motivación influyó en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto del 2014 a julio del 2015?

1.3. Justificación

Teórica:

La presente investigación encuentra su justificación en la teoría de motivación de Abraham Maslow, “Teoría de la jerarquización de necesidades”, la cual trata de una jerarquía de factores o necesidades que motivan a las personas y las clasificadas en cinco dimensiones o categorías de acuerdo a un orden ascendente según su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

Práctica:

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que ayudará a determinar cuáles son las necesidades o dimensiones que requieren ser atendidas por los gerentes de la institución financiera, para incrementar la motivación de sus colaboradores y así optimizar su producción determinada en el cumplimiento de metas respecto al monto de colocaciones mensuales.

1.4. Limitaciones

La presente investigación no presento limitaciones.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Determinar en qué medida la motivación influyó en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto del 2014 a julio del 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Medir la motivación de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto del 2014 a julio del 2015.
- Medir la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto del 2014 a julio del 2015.
- Determinar la correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto del 2014 a julio del 2015.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La tesis “Implementación de un modelo de comunicación interna y la motivación del personal de YAMBRAS S.A”, de la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada del Norte – Trujillo. La tesis presento como problema: ¿En qué medida la comunicación interna afecta significativamente el nivel de motivación del personal de la Empresa Yambras S.A. de la ciudad de Trujillo?. En donde se determinó que la gestión de la comunicación interna afecta significativamente el nivel de motivación del personal de la Empresa Yambras S.A. (Ramirez Ticlia, 2012).

Esta tesis contribuye a la investigación en que se tomara el instrumento ya validado de esta tesis para realizar la encuesta de motivación en los colaboradores de la empresa financiera.

Entre los antecedentes internacionales se encuentra:

La tesis titulada “La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones”, de (Ledesma, 2008) presentado en la Universidad Nacional de Querétaro, en la ciudad de Querétaro, México, presentó como problema ¿Cuál es el impacto de la motivación en la Productividad? El autor concluye:

El hombre por naturaleza requiere de alimento, protección, cultura, esparcimiento, trabajo, etc. Pero sobre todo requiere como necesidad primordial, el convivir con sus semejantes, de vivir en sociedad. Todas estas necesidades son satisfechas por el hombre en diferentes grupos sociales, como son la familia, la escuela, el lugar de trabajo; la empresa como centro de trabajo representa uno de los grupos sociales más importantes para el hombre, puesto que en él transcurre una parte significativa de su vida. Si se considera que todos los individuos son diferentes y que sus percepciones varían dependiendo de los momentos, lugares y circunstancias, encontramos que la labor de los administradores es generar la condiciones ideales para lograr el mejor desempeño de cada uno de los integrantes de la organización y hacer que el esfuerzo de cada uno de estos integrantes se encamine al cumplimiento de las metas de la organización, sin dejar de lado los metas personales.

Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones de cada trabajador.

No existe una forma mágica para que todos los trabajadores se sientan motivados, sino que se trata de combinar una serie de actitudes que están directamente relacionadas con el comportamiento humano y la cultura de la organización. La responsabilidad recae directamente en los dirigentes de las organizaciones, quienes deben buscar combinar varias de las alternativas para que su personal se sienta satisfecho y feliz con lo que hace.

Con los resultados obtenidos en la investigación de campo se puede dar cuenta que una persona se encuentra más motivada en la medida que vaya satisfaciendo sus necesidades desde las físicas hasta las de autorrealización como nos dice Maslow, en este caso el cuestionario fue diseñado en base a la teoría de Abraham Maslow y Frederck Herzberg quienes finalmente, aunque sean distintas teorías, hablan de las necesidades que están fuera de control de las personas y de las necesidades que están bajo su control pero que finalmente pueden ser las que menos se satisfacen.

Asimismo la tesis titulada “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso” de (Delgado & Di Antonio, 2010) presentado en la Universidad Central de Venezuela, en la ciudad de Caracas, Venezuela, presentó como problema ¿Cuál es la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”? El autor concluye:

Con respecto al objetivo correspondiente a determinar el grado de conocimiento que poseen los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto a la Filosofía de Gestión de dicha organización se concluye que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (Visión, Misión, Objetivos y Valores), sin embargo, la otra parte significativa de la población reflejan en las entrevistas no conocer a profundidad dichos elementos. Éstos resultados se deben a que no hay un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado a la organización, y queda de iniciativa propia de los mismos el averiguar

sobre ficha Filosofía de Gestión en la Empresa donde laboran. Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente manejados con la capacitación, ya que el conocimiento de las mismas contribuye a preparar y formar al talento humano que requiere y labora actualmente en la empresa a fin de establecer un vínculo entre la Filosofía de Gestión y los empleados.

Con relación al objetivo correspondiente a determinar las expectativas que poseen los empleados de Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño, reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen, al momento de tomar una decisión laboral la mitad de la población lo hace en grupo mientras que la otra mitad lo hace individualmente, al igual que un 50% no se siente identificado con el ambiente laboral, mientras que un 41,7% si lo hace. Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, así pues, el mismo condiciona los resultados según la Teoría de Herzberg. El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, fruto de su motivación. Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del desempeño estén claramente establecidos. 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.

En torno al objetivo correspondiente a interpretar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” se obtuvo que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están. A medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye

la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir. Según el Consultor en Gestión de Empresas, González, L. (2006), "Hace ya muchísimos años y experiencias que demuestran que el salario es parte, y sólo una parte, de la motivación hacia el trabajo.", también afirma que "sin embargo hay aún empresarios que piensan que es lo único que puede motivar a sus empleados para que sean más productivos".

Lo anteriormente dicho quiere decir que ya no se trata de cuán alto sea el salario, aspectos como el reconocimiento, el sentirse valorado, el buen clima de trabajo y el conocimiento entre otros, son factores claves para la motivación del personal.

2.2. Bases Teóricas

2.1. Motivación

La motivación es el impulso que mueve a las personas a realizar alguna acción y que les permite satisfacer necesidades.

2.1.1. Definición

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover.

Desde un punto de vista psicológico y filosófico, motivación son las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Según (Trechera, 2000), La motivación es cuando alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta.

Según (Koontz, 1999), la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, las necesidades que reclaman ser satisfechas a efectos de que el individuo logre la realización en la vida no siempre son satisfechas de igual modo en todos los individuos debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes pero, indiscutiblemente están presentes en todo ser humano.

2.1.2. Tipos de motivación:

2.1.2.1. Motivación Intrínseca

Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo. Un hobby es un ejemplo típico, así como la sensación de placer, la autosuperación o la sensación de éxito.

2.1.2.2. Motivación Extrínseca

Aparece cuando lo que atrae al individuo mismo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada, es decir es inducida por nosotros mismos (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).(Gutiérrez Chilón, 2012).

2.1.3. Características

Según (Zevallos Luque, 2007), las características de la motivación.

a. Orientadora:

Tener un motivo implica dirigir nuestro comportamiento en un sentido determinado, la representación del objeto meta "nos jala" en esa dirección, hacia su consecución. Así como en física los vectores presentan una dirección, así también, en psicología, los motivos presentan una dirección

psicológicamente determinada. Por ejemplo, al terminar la secundaria, estudiar o trabajar son direcciones distintas que pueden tener nuestro comportamiento. No saber qué hacer significa por tanto estar desorientado.

b. Impulsora:

Siguiendo el ejemplo analógico con los vectores, los motivos poseen una fuerza, en ese sentido, dos motivos con direcciones diferentes va a determinar finalmente la conducta.

Muchos de estos conflictos se van a resolver en función a la significación consiente a la importancia personal, a la jerarquía de valores que posea la persona.

c. Jerarquizadora:

En determinado momento la motivación por comer, va a ser más fuerte que la motivación por beber, pero no significa que uno va a ser más importante que el otro. En cambio, frente a otros aspectos de nuestra vida buscamos actividades con un sentido personal más pleno y, por ello, frente a las otras, poseerán mayor jerarquía.

Ese tipo de planteamiento está encaminando a descubrir la importancia que algunos motivos poseen respecto a otros para un sujeto cualquiera.

d. Compleja:

La motivación es compleja porque van apareciendo nuevas necesidades, cualitativamente superiores a las anteriores como eje del proceso de desarrollo personal.

Un científico desea investigar "A" partiendo de una pregunta y culmina su investigación con más preguntas que al inicio. Al deseo de ingresar, le sigue el de graduarse, y a este el de doctorarse.

Pues bien, de esto concluimos que el ser humano está siempre en un proceso auto constructivo.

e. Cíclica:

Es cíclica porque está en un continuo proceso, donde las fases que la constituyen reinician periódicamente.

La necesidad origina o genera actividad así mismo genera también nuevas necesidades. Así por ejemplo, la actividad de estudiar genera nuevas necesidades de conocimiento, ya que desarrolla inquietudes, intereses hacia otros campos de la ciencia y la cultura.

f. Homeostática:

Una vez culminado un ciclo motivacional, se experimenta un estado de satisfacción, un estado de restablecimiento del equilibrio por satisfacción de la necesidad, un estado que denominamos homeostasis.

2.1.4. Modelo de motivación

a. Modelo de Expectativas:

Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

b. Modelo de Porter y Lawler:

Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

c. Modelo integrador de Motivación:

Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de

realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

2.1.5. Teorías de Motivación Laboral

Las teorías de la motivación tratan de descubrir los elementos o estímulos que inciden en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación. Se pueden distinguir dos tipos de teorías de la motivación, en función del objeto de estudio que persiguen:

a. Teorías de Contenido:

Estudian los elementos que motivan a las personas.

- Maslow.-Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.

b. Teorías de Proceso:

Estas teorías tratan de analizar el desarrollo de la motivación en el puesto de trabajo.

- Vroom. Teoría de la expectativa.
- Locke. Teoría de la finalidad.
- Adams. Teoría de la equidad o justicia laboral.

2.1.5.1. Teoría de la jerarquía de necesidades- Maslow

Según (Maslow, 1991), las necesidades orientan la conducta (motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que, éste realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las del peldaño siguiente, aunque ello no tiene porqué ser un proceso secuencial.

(Maslow, 1991), afirma que para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se

encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

A. Necesidades Fisiológicas:

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

B. Necesidades de Seguridad:

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de

dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada.

C. Necesidades Sociales:

Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; las necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

D. Necesidades de Estima- Ego:

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

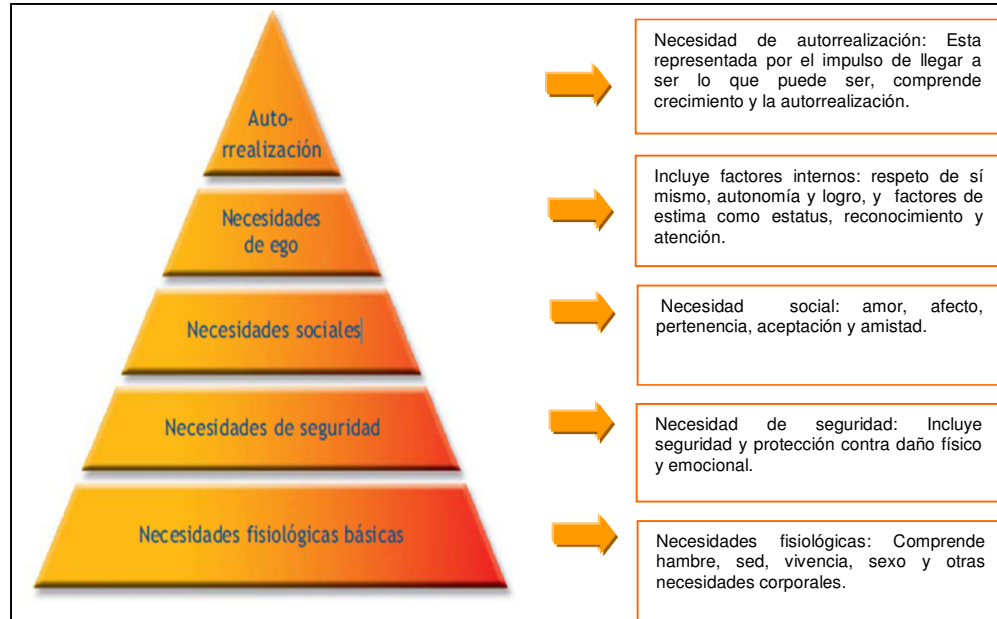
Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las desestimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

E. Necesidades de Autorrealización:

Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Ejemplo: “la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene”.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer.

Ilustración 1: Jerarquía de necesidades según (Maslow, 1991)



Fuente: Abraham Maslow, “Teoría de la jerarquización de necesidades”

2.1.5.2. Teoría Bifactorial - Frederick Herzberg

Este autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

- Factores de higiene, asociados con la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados con la satisfacción.

Cuadro 1: Factores sobre satisfacción en el trabajo

Factores intrínsecos (satisfechos)	Factores extrínsecos (insatisfechos)
<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Reconocimiento • Responsabilidad • Progreso • Crecimiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de la empresa • Condiciones de trabajo • Relaciones interpersonales • Remuneraciones • Seguridad en el entorno laboral

Fuente: Elaboración propia.

La supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación, puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo.(Herzberg, 1967).

2.1.5.3. Teoría de las necesidades aprendidas- McClelland

Esta teoría establece que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo.(McClelland, 1989)

- Motivador de afiliación. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros.
- Motivador de logro. Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan.
- Motivador de poder. Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones. El poder que ejerce puede ser personal, cuando se trata de influir o controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa.

2.1.5.4. Teoría de las expectativas - Vroom (1964)

Según(Vroom, 1964), la motivación de una persona en el entorno laboral depende de los logros u objetivos que

quiere alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de llegar a conseguirlos.

Esta teoría ha sido completada por (Porter, 1968) Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985)

El esfuerzo que desarrollan para realizar un trabajo dependerá de varios factores:

- La significatividad que para el sujeto tenga la recompensa a sus logros y las probabilidades que existen de conseguirla.
- La probabilidad de conseguir el resultado deseado en términos de crecimiento profesional y personal.

2.1.5.5. Teoría de la finalidad – Locke

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke, 1985).

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero

posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

2.1.5.6. Teoría de la equidad o justicia laboral – Adams

La teoría de Adams añade a las anteriores la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo).(Gross)

2.1.6. La motivación en los trabajadores

El capital más importante de la empresa son las personas. Son el elemento diferenciador entre distintas compañías y el factor clave para la obtención de buenos resultados. En efecto, de contar con un personal calificado y eficaz, que ejecute debidamente su labor, depende conseguir o no los mejores frutos. Por eso, las empresas deben utilizar todos sus esfuerzos en conseguir el máximo de satisfacción, alegría y motivación en el trabajo, que asegure la óptima ejecución de las tareas.

A continuación algunas sugerencias para motivar a los trabajadores en la empresa.

- **Reconozca las diferencias individuales:** Casi todas las teorías contemporáneas de la motivación reconocen que los empleados no son homogéneos. Tienen necesidades diferentes. También difieren en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.

- **Ajuste personas y puestos:** Existe mucha evidencia que muestra los beneficios motivacionales de ajustar con cuidado las personas a los puestos, no todos son motivados por puestos que tienen gran autonomía, variedad y responsabilidad. Tales puestos son más atractivos y motivacionales para empleados con una alta necesidad de crecimiento.
- **Emplee metas.** La literatura sobre la teoría de establecimiento de meta sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados tengan metas específicas bien definidas y retroalimentación sobre cómo se desempeñan en la consecución de esas metas. Par aquellos con gran necesidad de logro, generalmente pocos en cualquier organización, la existencia de metas externas es menos importante porque los empleados con gran necesidad de logro son motivamos internamente.
- **Asegúrese de que las metas se perciban como alcanzables:** Sin tomar en cuenta que las metas son en realidad alcanzables, los empleados que las consideran, inalcanzables reducirá su esfuerzo. Los gerentes deben asegurarse, por tanto de que los empleados estén confiados, de que sus esfuerzos adicionales pueden llegar a alcanzar metas de desempeño. Para los gerentes significa que los empleados deben de ser capaces de hacer su trabajo y deben percibir el proceso de evaluación de desempeño como confiable y válido.
- **Individualice las recompensas:** Ya que los empleados tienen distintas necesidades, lo que actúa como un reforzador para uno puede no

funcionar y para otro. Los gerentes deben emplear su conocimiento sobre las diferencias entre los empleados para individualizar las recompensas sobre los que tiene control. Lo bueno de las recompensas más evidentes que los gerentes asignan, comprenden el pago, promociones, autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y toma de decisiones.

- **Vincule las recompensas al desempeño:** Los gerentes necesitan hacer contingentes de recompensas con el desempeño. Los factores de recompensas distintos al desempeño solo reforzaran otros factores. Recompensas claves como: incrementos de sueldo y promociones deben otorgarse por la consecución de las metas específicas de empleado.
- **Verifique el sistema en buscar equidad:** Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados son equiparables a una aportación específica. A un nivel simplista, la experiencia, la habilidad, el esfuerzo y otras oportunidades evidentes, deben explicar diferencias en sueldos, responsabilidad y otros resultados obvios. Sin embargo se complica con la existencia de docenas de aportaciones y resultados y por el hecho de que los grupos de empleados les asignan diversos grados de importancia.
- **No ignore el dinero:** Es fácil centrarse tanto en el establecimiento de metas, la creación de puestos interesantes y proporcionan oportunidades de participación, que en ocasiones nos olvidemos de que el dinero es un motivo importante, por el cual la mayoría de las

personas trabajan. De esta manera, la asignación de aumentos de sueldo basados en los desempeños, bonos por piezas producidas y otros incentivos de pago son importantes para determinar la motivación de los empleados.

2.2. **Desempeño laboral:**

2.2.1. **Definiciones**

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, F. 2000).

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Bittel, (2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que

en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando y en consecuencia, en una empresa de servicios como es el caso de la empresa especialista en geosintéticos, puede afectar la calidad de servicio y por ende, la productividad de la organización.

El desempeño laboral según Chavenato 2000, “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Otros autores como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan capacidades especiales, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa.

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a

depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

2.3.2 Factores que influyen en el desempeño laboral

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

a. Satisfacción en el trabajo.

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, 1991, plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se

manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Es una actitud hacia el trabajo; la satisfacción es un objetivo propio de la organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

En una investigación realizada por el área de satisfacción laboral y liderada por el área de Operaciones en el año 2012, se obtuvo como resultado, diversos fallos que llevan a la desmotivación en el trabajo, algunos de ellos son citados a continuación:

- Jefes que no son accesibles con facilidad.
- Jefes que no escuchan o atienden suficientemente a sus empleados.
- Las iniciativas y sugerencias personales, muchas veces, no son acogidas o atendidas.
- No se valoran positivamente los esfuerzos que el empleado hace, más allá de lo que podría considerarse normal (esfuerzos de tiempos extras o de sobrecarga de trabajo).
- Poca comunicación vertical y horizontal en la empresa.
- Exceso de presión, por actitudes personales de jefes o mandos intermedios.
- Desconfianza hacia la actitud y el trabajo de los empleados.
- Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha por parte de la Dirección a los empleados.
- Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación.
- Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados.

- Escasa formación inicial, sobre los puestos de trabajo y tareas a los nuevos empleados.
- Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios.

En este sentido: Todos los temas señalados antes, como subrayados negativamente por los empleados de diversas empresas, son claramente desmotivadores. Es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de motivación decae pudiendo llegar a extremos límite. En esos casos, o bien reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva.

En definitiva que, todas esas situaciones descritas que se dan en la práctica, llevan al personal a mostrar su insatisfacción en los cuestionarios y encuestas de medida del grado de satisfacción en el trabajo o de clima y ambiente laboral y, también, llevan al abandono de la empresa en búsqueda de otra mejor o que les satisfaga más, aunque consideren a la suya como buena dentro de su sector.

Según Amorós, E. (2007), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe, que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.

- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.

Al estar presente estos factores, se puede decir que el empleado está satisfecho con sus responsabilidades, y por ende hará que se sienta identificado con la empresa en la cual labora

b. Remuneración Laboral:

En las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización, se obtiene siempre una remuneración económica. El empleado utiliza su talento y habilidades propias, ya sean físicas o mentales para llevarla a cabo y esto genera un retorno económico que se denomina remuneración.

(RAE Jurisprudencia, 2014) La remuneración es el precio pagado por la realización de un trabajo y puede variar dependiendo del lugar, la región, el país, la ocupación, etc.

Se entiende por remuneración la retribución, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Esto quiere decir, que la remuneración laboral es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador por las habilidades que este tenga durante un tiempo determinado para que se produzca una determinada tarea organizacional.

En este contexto, López, C. (2001) añade que las recompensas en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos

muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños.

Todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus. Un salario con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en un mayor rendimiento.

Lawler, (1986), citado por Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008), plantea que:

- El salario satisface en función de cuanto se ha recibido y de la cantidad que el individuo considera que debería recibir.
- Los sentimientos de satisfacción están influenciados por comparaciones con los recibidos por los demás.
- Se tiende a sobreestimar la remuneración de los que realizan trabajos similares, por una valoración superior del rendimiento propio, merecedor por tanto de mayores retribuciones.

El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la empresa, da seguridad en el puesto, con lo que reduce las posibilidades de abandono de la organización. Los autores citados anteriormente indican que “la remuneración es un reforzador secundario, debido a que se asocia con reforzadores básicos (satisfactores de necesidades), actuando en el sentido de factor higiénico según Herzberg, si no se posee ocasiona insatisfacción, pero su posesión aumenta poco la satisfacción.”

Aunque el dinero no se pueda considerar un factor motivador, los incentivos financieros han sido utilizados con éxito por las empresas industriales con el objetivo de que los trabajadores se

identifiquen con las metas de la organización para lograr mejoras de la productividad.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, entre otras, de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados.

c. Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

d. Trabajo en Equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo

de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

e. Capacitación del Trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible"

Según Nash, (1989:229), "los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos" El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

f. Comportamiento Organizacional

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional.

Robbins, S. (1998) define el comportamiento organizacional como "un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización."

Según lo anteriormente dicho, se afirma que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y aspectos se integran para formar un todo.

Marka, U. (2010) en su artículo en línea “Cómo tratar con personas difíciles”, existen tres tipos de conducta principales: agresivo, pasivo y asertivo. A continuación se presenta cada una de ellas:

Conducta agresiva.

La persona trata de satisfacer sus necesidades, le gusta el sentimiento de poder pero en el fondo sabe que se está aprovechando de los demás, repite constantemente que tiene razón pero oculta un sentimiento de inseguridad y de duda, suele estar sola puesto que su conducta lo aleja de los demás, tiene la capacidad de desmoralizar y humillar a los demás, se la puede reconocer por su típico lenguaje verbal y corporal.

Conducta pasiva.

Los demás se aprovechan de ella fácilmente (además, fomenta esta actitud), suele tener sentimientos de inseguridad y de inferioridad que se refuerzan siempre que entra en contacto con una persona agresiva, está enfadada consigo misma porque sabe que los demás se aprovechan de ella, es tímida y reservada cuando está con otras personas, se agota y no tiene mucha energía ni entusiasmo, su actitud acaba irritando a los demás, absorbe la energía de los demás.

Conducta Asertiva.

Se preocupa por sus derechos y por los de los demás, por lo general, acaba consiguiendo sus metas, respeta a los demás, está dispuesta a negociar y a comprometerse cuando lo considera oportuno, cumple siempre sus objetivos, está preparada para asumir riesgos y, si no funciona, acepta que los errores formen parte del proceso de aprendizaje, reconoce sus fracasos y sus éxitos, es entusiasta y motiva a los otros, se siente bien consigo misma y hace sentirse bien a los demás.

g. Filosofía de Gestión

En una organización, no es suficiente tener una infraestructura de producción y generar unas normas a seguir, también es necesario que los principios que maneja la empresa sean compartidos en todos los niveles por el talento humano que forma parte de dicha organización. Es por esta razón, que se debe crear una filosofía de gestión y que los empleados se sientan identificados con cada uno de los elementos que la conformen. Etkin, J. 2007 define a la filosofía de Gestión como “un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y comportamientos de sus integrantes”

Adicionalmente en una entrevista realizada al Consultor Organizacional, García, J. 2009, en artículo denominado Organizaciones Inteligentes, señala que la filosofía de gestión de una organización está compuesta por elementos como:

- **Visión.**

Representa la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro.

- **Misión.**

Representa la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza, propósitos y ámbitos de actuación.

- **Objetivos.**

Representan los cambios deseables y posibles que espera la organización con la intención de lograr la visión, aprovechar las oportunidades y fortalezas y reducir las amenazas y debilidades que tiene la organización hoy y a futuro.

- **Políticas.**

Representan las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, aclaran, conducen y centran la acción de la gestión institucional.

- **Valores.**

Constituyen el conjunto de creencias y normas que la organización va creando y arraigando en el talento humano para mantener una

relación de afinidad compartida en la búsqueda de un interés colectivo.

Analizando los elementos anteriores, se puede decir que la visión debe lograr incorporar el esfuerzo del talento humano de la organización para construir un futuro, destinados a ser proactivos, a desarrollar identidades y talento corporativo y estar estrechamente ligada a la misión de la organización para que exista coherencia, mientras que la misión debe reflejar las necesidades que se desean satisfacer, seguidamente los objetivos deben apuntar hacia la meta fundamental de la organización y los valores deben ser la base para inculcar aptitudes, actitudes, conductas e identidades.

2.3. Definición de términos básicos

Autorrealización

Un impulso dentro del yo para realizar, satisfacer y mejorar las propias potencialidades humanas máximas. En la teoría de (Maslow, 1991), una dinámica dentro del organismo que lo conduce a realizar, satisfacer y mejorar sus potencialidades inherentes.

Competencia laboral

Conjunto de habilidades, conocimientos y características conductuales que frente a una situación de trabajo logran un desempeño superior. (Martha, 2005)

Cultura organizacional

Es el conjunto de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización (Davis, 2009).

Desempeño

Se define como nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Expectativa

Una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda.

Es una suposición centrada en el futuro, puede o no ser realista

Habilidad

Es el Talento innato o aptitud, inteligencia para realizar una tarea.

Reconocimiento

La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos se la designa como reconocimiento. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio

Retroalimentación

La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias. (Hirales, 2012).

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

La motivación influyó directa y significativamente en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, agosto del 2014 a julio del 2015.

3.2. Operacionalización de variables

Variable Dependiente:

“La motivación”

Variable Independiente:

“La productividad de los analistas”

Cuadro 2: Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente: Motivación del Personal

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	Estímulo o impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar el objetivo deseado	Según (Maslow, 1991), las necesidades orientan la conducta (motivan) y existe una jerarquía de necesidades en el individuo de tal modo que, éste realiza su esfuerzo para satisfacerlas. A medida que las consigue, la persona se marca unas nuevas, las del peldaño siguiente, aunque ello no tiene porqué ser un proceso secuencial. Las necesidades según Maslow son: Necesidades fisiológicas, Necesidades de Seguridad, Necesidades sociales o de afiliación, Necesidades de ego o reconocimiento y necesidades de autorrealización	Necesidades fisiológicas	Satisfacción económica y descanso vacacional	1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
					3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?
					7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
					18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?
			Necesidades de Seguridad	Condiciones de seguridad en el trabajo, cobertura de un seguro de salud y pensiones y estabilidad laboral	4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?
					8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
					16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera preocupación y estrés?
					19. ¿Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor?
			Necesidades de afiliación	Las relaciones dentro del trabajo con las jefaturas, con los compañeros, Grado de satisfacción de pertenecer a la empresa	5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?
					12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?					
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?					

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUA L	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIO NES	INDICADORES	ITEMS
			Necesidades de ego / reconocimient o	Grado de reconocimient o por parte de las jefaturas y de los compañeros de trabajo, incentivos brindados al realizar un buen trabajo, tipo de trato que se recibe en el trabajo	6. ¿El reconocimiento laboral que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) colaboradores es el adecuado a la función que desempeño? 10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho? 11. ¿Creo que el trabajo que realizo es reconocido? 13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
			Necesidades de autorrealizaci ón	Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, Desarrollo de creatividad, oportunidad para resolver problemas y satisfacción y orgullo de laborar en la empresa	9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional? 2. ¿Creo que mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas? 17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades? 20. ¿Me siento orgullosa y satisfecha de trabajar para esta empresa?

Cuadro 3: Matriz de Operacionalización de Variable Independiente: Productividad

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUA L	DEFINICION OPERACIONA L	DIMENSIONE S	INDICADORE S	ITEMS
PRODUCTIVIDA D	Se entiende por productividad laboral al desempeño laboral que es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la empresa.	En el caso de la entidad financiera del Norte del Perú, los objetivos para determinar el desempeño laboral serán las colocaciones	Colocaciones	Monto de colocaciones de agosto del 2014 hasta julio del 2015	Monto de colocaciones en Agosto del 2014
					Monto de colocaciones en Setiembre del 2014
					Monto de colocaciones en Octubre del 2014
					Monto de colocaciones en Noviembre del 2014
					Monto de colocaciones en Diciembre del 2014
					Monto de colocaciones en Enero del 2015
					Monto de colocaciones en Febrero del 2015
					Monto de colocaciones en Marzo del 2015
					Monto de colocaciones en Abril del 2015
					Monto de colocaciones en Mayo del 2015
					Monto de colocaciones en Junio del 2015
Monto de colocaciones en Julio del 2015					

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de investigación:

Aplicada

Aquella investigación que tiene como objetivo práctico. elaborar y/o aplicar propuestas prácticas para solucionar problemas específicos o investigar soluciones de uso inmediato (Caballero Romero,2000) (UPN, 2013).

4.2. Diseño de investigación:

No experimental o descriptiva de corte longitudinal

Aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Comprende estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos (UPN, 2013).

4.3. Material de estudio:

4.3.1. Unidad de estudio.

Los trabajadores de la institución financiera que se encontraron laborando en el periodo de agosto del 2014 a julio del 2015.

4.3.2. Población.

Los 18 trabajadores de la institución financiera que se encontraron laborando en el periodo de agosto del 2014 a julio del 2015.

4.3.3. Muestra.

Los 18 trabajadores de la institución financiera que se encontraron laborando en el periodo de agosto del 2014 a julio del 2015.

4.4. Técnicas e instrumentos.

4.4.1. Técnicas

- Análisis bibliográfico

Es el análisis de los contenidos de las fuentes documentales mediante una operación intelectual que consiste en extraer de un documento los elementos de información más significativos desde la perspectiva del investigador (UPN, 2013).

- **Análisis de datos**
Análisis significa la categorización, ordenamiento, manipulación y resumen de datos para responder a las preguntas de investigación. El propósito del análisis es reducir los datos a una forma entendible e interpretable para que las relaciones de los problemas de investigación puedan ser estudiadas y probadas (UPN, 2013).
- **Entrevistas**
Técnica de recopilación de datos mediante una conversación profesional con una o varias personas de quien se espera que otorgue información pertinentes, interesantes y consistentes como testimonio sobre las variables de lo que se investiga de modo que puedan servir para apoyar o rechazar la hipótesis (UPN, 2013).

4.4.2. Instrumentos

- Fichas bibliográficas
- Índice de datos
- Ficha de entrevista

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

1. DIAGNOSIS

En las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos mediante el análisis de datos aplicados a las variables en estudio por cada una de las dimensiones analizadas, así como de la productividad según el monto de colocaciones

1.1. Medir la motivación de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, 2014

Dimensión: Necesidades Fisiológicas

Indicadores: Satisfacción económica y descanso vacacional

Tabla 1: Dimensión: Necesidades Fisiológicas

pregunta	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
1	4.09	4.17	4.33	4.50	4.38	4.50	4.50	4.83	4.85	4.50	4.86	4.46
3	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.62
7	4.09	4.17	4.33	4.50	4.38	4.50	4.50	4.83	4.85	4.83	4.86	4.46
18	4.55	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.62
PROM	4.43	4.58	4.67	4.75	4.69	4.75	4.75	4.92	4.92	4.83	4.93	4.54

Pregunta N° 1 ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Tabla 2: Beneficios económicos que los trabajadores reciben en su empleo que satisfacen sus necesidades básicas

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	5	3	3	3	3	1						
COLABORADOR 2						3	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 3	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5
COLABORADOR 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 6		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 8	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 9	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
COLABORADOR 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	5
COLABORADOR 11	3	3	3	3	3		5	5	5	3	5	5
COLABORADOR 12	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5
COLABORADOR 13	3	3	3	3	3							
COLABORADOR 14						3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 15								5	5	5	5	5
COLABORADOR 16											5	5
COLABORADOR 17												
COLABORADOR 18												
PROM	4.09	4.17	4.33	4.50	4.38	4.50	4.50	4.83	4.85	4.50	4.86	4.46

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 3: Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

Tabla 3: Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 3	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5
COLABORADOR 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 6	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
COLABORADOR 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5
COLABORADOR 11	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 13	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.62

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 7: Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

Tabla 4: Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	5	3	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	3	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 3	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5
COLABORADOR 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 6	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
COLABORADOR 8	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 9	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
COLABORADOR 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5
COLABORADOR 11	3	3	3	3	3	0	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 12	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
COLABORADOR 13	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	4.09	4.17	4.33	4.50	4.38	4.50	4.50	4.83	4.85	4.83	4.86	4.46

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 18¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?

Tabla 5: Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 3	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5
COLABORADOR 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 6	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
COLABORADOR 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5
COLABORADOR 11	0	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 13	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	4.55	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.62

Fuente: Elaboración Propia

Dimensión: Necesidades de Seguridad

Indicadores: Condiciones de seguridad en el trabajo, cobertura de un seguro de salud y pensiones y estabilidad laboral

Tabla 6: Dimensión - Necesidades de Seguridad

pregunta	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
4	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.62
8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00
16	0.91	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92
19	2.73	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.71	3.54
PROM	2.41	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.68	2.27

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 4 ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

Tabla 7: Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 3	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5
COLABORADOR 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 6	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
COLABORADOR 8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5
COLABORADOR 11	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 13	5	5	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.62

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

Tabla 8: Me siento seguro y estable en mi empleo

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
COLABORADOR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
COLABORADOR 11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera preocupación y estrés?

Tabla 9: Mi trabajo es una fuente que me genera preocupación y estrés

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COLABORADOR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
COLABORADOR 11	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	0.91	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 19. ¿Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor?

Tabla 10: Considero que mi lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3
COLABORADOR 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
COLABORADOR 6	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
COLABORADOR 8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
COLABORADOR 10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
COLABORADOR 11	0	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 13	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	5	5
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	5	5
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	2.73	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.71	3.54

Fuente: Elaboración Propia

Dimensión: Necesidades de afiliación

**Indicadores: Relaciones dentro del trabajo con las jefaturas, con los
compañeros, Grado de satisfacción de pertenecer a la empresa**

Tabla 11: Dimensión - Necesidades de afiliación

pregunta	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
5	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92
12	3.18	3.33	3.50	3.67	3.77	4.00	4.17	4.17	4.38	4.33	4.71	4.46
14	1.36	1.50	1.83	1.83	2.08	2.33	2.50	2.67	2.69	2.83	2.86	2.62
15	0.91	1.00	1.17	1.33	1.31	1.33	1.50	1.50	1.77	1.83	1.86	1.69
PROM	2.61	1.71	1.88	1.96	2.04	2.17	2.29	2.33	2.46	2.50	2.61	2.42

Pregunta N° 5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

Tabla 12: ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	5	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 3	5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COLABORADOR 4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 8	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 9	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
COLABORADOR 11	5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 12	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 13	5	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 12. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Tabla 13: Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	3	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 3	3	3	3	3	3	3	3	0	5	5	5	5
COLABORADOR 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5
COLABORADOR 5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 6	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0
COLABORADOR 8	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 9	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5
COLABORADOR 10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	5	5
COLABORADOR 11	3	3	3	5	5	0	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 12	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	5
COLABORADOR 13	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	5	5
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	3.18	3.33	3.50	3.67	3.77	4.00	4.17	4.17	4.38	4.33	4.71	4.46

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

Tabla 14: Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 3	1	1	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3
COLABORADOR 4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
COLABORADOR 9	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 10	1	1	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
COLABORADOR 11	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 12	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 13	1	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	1.36	1.50	1.83	1.83	2.08	2.33	2.50	2.67	2.69	2.83	2.86	2.62

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

Tabla 15: Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 3	1	1	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3
COLABORADOR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
COLABORADOR 11	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	1	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	0.91	1.00	1.17	1.33	1.31	1.33	1.50	1.50	1.77	1.83	1.86	1.69

Fuente: Elaboración Propia

Dimensión: Necesidades de ego / reconocimiento

Indicadores: Grado de reconocimiento por parte de las jefaturas y de los compañeros de trabajo, incentivos brindados al realizar un buen trabajo, tipo de trato que se recibe en el trabajo.

Tabla 16: Dimensión - Necesidades de ego / reconocimiento

pregunta	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.33	3.33	3.31	3.00	3.29	2.92
10	1.18	1.17	1.17	1.17	1.15	1.33	1.33	1.33	1.31	1.17	1.29	1.54
11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92	1.00	1.00	1.00	0.92
13	1.36	1.50	1.83	1.83	1.92	2.17	2.33	2.50	2.69	2.83	2.86	2.62
PROM	1.64	1.67	1.75	1.75	1.77	1.92	2.00	2.02	2.08	2.00	2.11	2.00

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 6. ¿El reconocimiento laboral que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) colaboradores es el adecuado a la función que desempeño?

Tabla 17: El reconocimiento laboral que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) colaboradores es el adecuado a la función que desempeño

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3
COLABORADOR 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
COLABORADOR 6	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	0
COLABORADOR 8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
COLABORADOR 11	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.17	3.33	3.33	3.31	3.00	3.29	2.92

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

Tabla 18: Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COLABORADOR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3
COLABORADOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
COLABORADOR 11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	1	1	1	1	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	1.18	1.17	1.17	1.17	1.15	1.33	1.33	1.33	1.31	1.17	1.29	1.54

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 11. ¿Creo que el trabajo que realizo es reconocido?

Tabla 19: Creo que el trabajo que realizo es reconocido

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COLABORADOR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COLABORADOR 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
COLABORADOR 11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92	1.00	1.00	1.00	0.92

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

Tabla 20: Recibo un trato justo en mi trabajo

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 3	1	1	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3
COLABORADOR 4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
COLABORADOR 9	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3
COLABORADOR 10	1	1	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
COLABORADOR 11	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 12	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 13	1	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	1.36	1.50	1.83	1.83	1.92	2.17	2.33	2.50	2.69	2.83	2.86	2.62

Fuente: Elaboración Propia

Dimensión: Necesidades de autorrealización

**Indicadores: Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional,
Desarrollo de creatividad, oportunidad para resolver problemas y
satisfacción y orgullo de laborar en la empresa**

Tabla 21: Dimensión - Necesidades de autorrealización

pregunta	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
2	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.83	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.77
10	1.18	1.17	1.17	1.17	1.15	1.33	1.33	1.33	1.31	1.17	1.29	1.54
17	0.91	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92
20	2.73	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.71	4.00
PROM	1.95	2.04	2.04	2.04	2.04	2.04	2.08	2.08	2.08	2.04	2.25	2.31

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 2. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?

Tabla 22: La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	3	3	3	3	3	3	1	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3
COLABORADOR 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 6	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
COLABORADOR 8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
COLABORADOR 11	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 13	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.83	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.77

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 10. ¿Creo que mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas?

Tabla 23: Creo que mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COLABORADOR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3
COLABORADOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
COLABORADOR 11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	1	1	1	1	3
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	1.18	1.17	1.17	1.17	1.15	1.33	1.33	1.33	1.31	1.17	1.29	1.54

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

Tabla 24: Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
COLABORADOR 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
COLABORADOR 8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
COLABORADOR 11	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 13	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	0.91	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92

Fuente: Elaboración Propia

Pregunta N° 20. ¿Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar para esta empresa?

Tabla 25: Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar para esta empresa

	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
COLABORADOR 1	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 2	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3
COLABORADOR 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
COLABORADOR 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
COLABORADOR 6	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0
COLABORADOR 8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
COLABORADOR 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
COLABORADOR 10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
COLABORADOR 11	0	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	5
COLABORADOR 12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
COLABORADOR 13	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 14	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	5	5
COLABORADOR 15	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	5	5
COLABORADOR 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5
COLABORADOR 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLABORADOR 18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROM	2.73	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.71	4.00

Fuente: Elaboración Propia

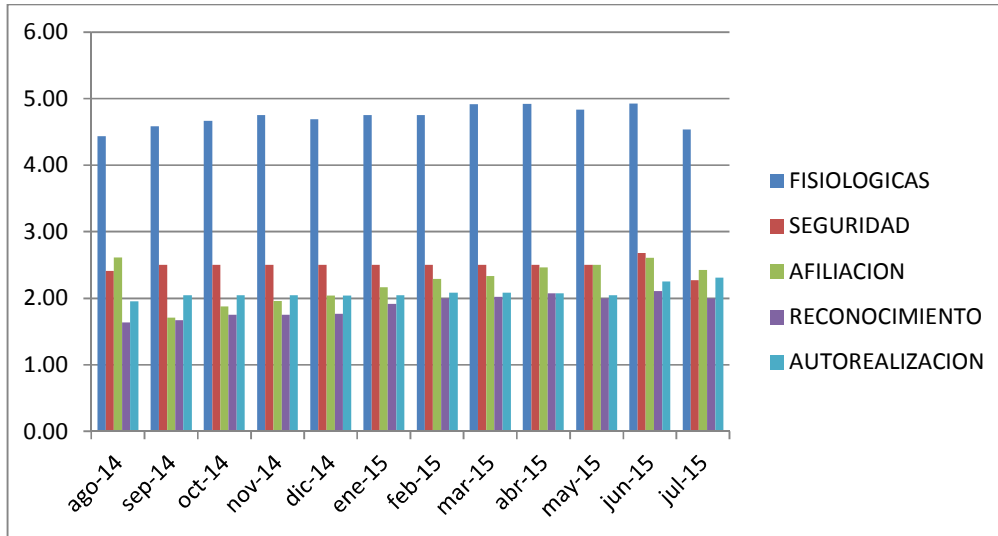
Medir la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú de agosto del 2014 a julio del 2015

Tabla 26: la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú en los 12 periodos de estudio

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
CRISTHIAN ROJAS LEON	123,483	116,234	107,549	98,456	60,836	83,215	0	0	0	0	0	0
DANTE ARANA RODRIGUEZ	0	0	0	0	211,146	167,055	182,394	211,636	212,202	142,165	249,891	329,362
FLOR IDROGO TANTALEAN	45,982	48,234	50,950	78,923	85,506	65,035	117,596	0	77,505	131,142	131,920	134,762
FLOR CORONEL MUÑOZ	31,293	38,341	39,531	54,987	66,539	90,444	108,821	2,517	61,319	125,637	108,039	69,029
FRANCISCO ALVAREZ ARAUJO	187,349	232,391	240,013	289,564	307,964	199,997	213,830	179,894	325,252	301,789	38,531	171,411
FREDDY LLATAS VALDIVIA	0	43,298	45,842	55,845	61,435	88,840	112,851	125,106	113,217	152,878	21,862	157,903
JOSE HERRERA BUSTAMANTE	75,232	72,456	61,379	50,893	39,821	152,571	83,384	108,213	156,248	119,704	118,733	0
JOVEL LOZADA GUEVARA	118,398	120,329	122,290	187,923	215,055	178,334	153,898	144,069	30,214	229,588	196,087	159,229
MANUELA SANCHEZ CUBAS	98,287	109,341	113,012	123,857	135,620	103,161	105,086	106,008	129,198	103,091	204,354	168,875
MIGUEL VIVANCO GONZALES	115,398	122,450	123,423	128,672	136,786	150,053	139,785	224,659	215,164	0	187,352	139,692
WILDER DIAZ BURGA	149,289	158,389	166,727	173,298	183,525	0	209,174	236,400	259,595	117,463	326,085	185,187
YOMER LLAMO ALEJANDRIA	176,911	182,192	184,235	293,781	212,513	254,960	10,021	230,289	284,128	194,990	283,608	280,690
YULISA HURTADO GUEVARA	137,287	142,397	145,216	150,284	151,243	0	0	0	0	0	0	0
WILDER TUCUNANGO MENA	0	0	0	0	0	5,105	77,506	82,153	86,110	121,663	81,953	280,690
DUBER MENDOZA DIAZ	0	0	0	0	0	0	0	7,844	26,565	73,609	142,429	85,170
ALICIA FUSTAMANTE MEJIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	47,193	12,060
ENER ANEL GONZALEZ BARBOZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25,188
HAROLD DAVID SAMPEN REYES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60,475
monto de colocaciones	1,258,909	1,386,052	1,400,167	1,686,483	1,867,986	1,538,771	1,514,345	1,658,788	1,976,718	1,813,719	2,138,037	2,259,721

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1: Resumen de los diferentes tipos de motivación encontrados en los colaboradores



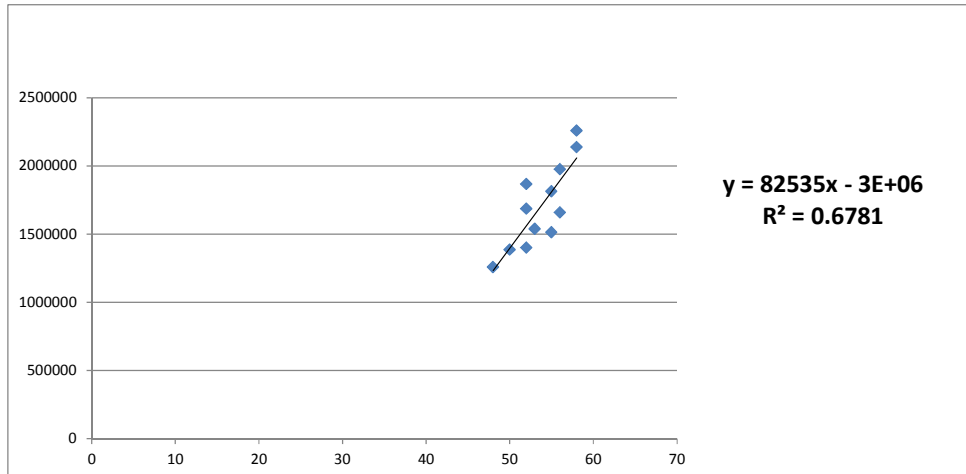
Determinar la correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú.

Tabla 27: correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15
Promedio de motivación de los colaboradores	48	50	52	52	52	53	55	56	56	55	58	58
Monto de colocaciones en S/.MM	1.25	1.38	1.40	1.68	1.86	1.53	1.51	1.65	1.97	1.81	2.13	2.25

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2: correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú.



Fuente: Elaboración Propia

2. DISCUSIÓN

La motivación de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, Agosto 2014 – Julio 2015

De las cinco dimensiones evaluadas para determinar la motivación de los analistas, se observa que la dimensión “fisiológica” obtiene los más altos resultados en las encuestas realizadas a los trabajadores de la Institución Financiera del norte del Perú y es por que las empresas del sector financiero son reconocidas como las que remuneran mejor a sus trabajadores y siendo esta una de las necesidades primarias, los encuestados reflejan que ésta si está satisfecha, ya que es percibida a través de la remuneración monetaria que reciben.

Algo contrario suceda con las dimensiones de “necesidad de seguridad”, “necesidades de afiliación”, de “ego y reconocimiento” así como de “autorrealización” donde se obtiene los más bajos puntajes, lo cual determina que el analista no se encuentra del todo motivado con la institución y es principalmente porque estas dimensiones se perciben a través de beneficios no monetarios y que siendo bien direccionados generan identificación plena entre el trabajador y la institución lo cual no está sucediendo.

La motivación de los analistas debe ser una preocupación constante para la Gerencias de la institución financiera aun cuando existen meses donde la productividad de los trabajadores medida en términos de colocación se incrementa sin realizar ningún cambio en las estrategias de motivación que se tiene (meses campaña), y por ser un sector muy competitivo donde no existen diferencias marcadas de productos y donde el diferencial entre las instituciones financieras es la percepción que tiene el cliente de los trabajadores, se debe mejorar las estrategias de motivación para que éstas se reflejen en un incremento en las colocaciones, con la presencia de líderes más cerca de los trabajadores, y que estos perciban la preocupación de la institución en el crecimiento y beneficio de ellos a través de una comunicación directa y motivación permanente.

También podemos inferir que actualmente un trabajador no solo busca los aspectos monetarios para sentirse motivado y lograr un alto desempeño, si no aspectos no monetarios tal como se ve reflejado en el estudio.

Medir la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, Agosto 2014 – Julio 2015

Medir la productividad en los analistas es tener en cuenta el monto que coloca cada uno de ellos en forma mensual, mientras mayor monto coloquen más productivos serán para la Institución, teniendo en cuenta que estas colocaciones se realizan de acuerdo a las políticas propias de la institución y sean consideradas colocaciones de calidad.

Podemos observar que las colocaciones aumentan mes a mes por los incrementos propios de la entidad para cumplir sus metas anuales, teniendo algunos meses picos como son diciembre, abril y julio, esto se debe a que son considerados los meses de campaña en esta entidad donde existe una mayor demanda de créditos por parte de los clientes, incrementando el monto colocado por analista.

Otro punto a tocar es que no siempre los analistas mantienen una constante en sus colocaciones esto se debe a que pueden estar saliendo de vacaciones o en algunos casos no cumplen con el monto a colocar solicitado por enfermedad o dificultad del mercado.

La correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, Agosto 2014 – Julio 2015

Del análisis de la información se determina que si existe una correlación fuerte del orden del 67.81% entre la motivación y la productividad de los trabajadores de la Institución financiera del norte del Perú reflejada en el nivel de colocaciones que realiza cada uno de ellos mes a mes, por lo que es importante que estos se sientan motivados para el logro de sus metas, las cuales si bien es cierto se incrementan constantemente por el crecimiento que se exige a la entidad propio del crecimiento del mercado.

Es por eso que la institución debe buscar líderes que jueguen un rol más activo en sus equipos y deben ser los encargados de gestionar a sus colaboradores. Para los trabajadores el reconocimiento no solamente debe ser económico, sino también hay necesidad de un reconocimiento verbal, de una felicitación, de recibir un proyecto a cargo o ser confiable para desarrollar algún trabajo específico, por lo que es importante no solo generar aspectos que mejoren la motivación de los trabajadores, si no también crear un ambiente de trabajo donde ellos perciban que las condiciones que brinda la Institución promueve la motivación y generan el máximo desempeño en ellos. Ya que casi el 80% de los trabajadores dejan un puesto de trabajo por falta de reconocimiento.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN QUE CONTRIBUYA A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DEL NORTE DEL PAIS

A. GENERALIDADES

La presente propuesta pretende desarrollar un Programa que contribuya a crear las condiciones necesarias para incrementar la productividad de los trabajadores de una Institución Financiera del Norte del País, beneficiando así a la Institución y a sus trabajadores repercutiendo incluso en sus grupos familiares, también a empresas del rubro financiero u otras de características similares, pues incrementará los indicadores de productividad y rentabilidad.

Se espera también que el Programa genere una propuesta de valor integral que gire en torno a cuatro componentes: Compensaciones, Beneficios, Capacitación y Desarrollo y Motivación y Reconocimiento, creando así condiciones que mejoren la productividad de los trabajadores a través de la motivación. Adicionalmente este Programa transversalmente revisará algunos aspectos del ambiente o clima laboral actual de la Institución que podrían impactar directamente en la habilidad de los trabajadores para hacer un buen trabajo.

Para la elaboración del Programa se llevó a cabo un trabajo de campo basado en la aplicación de encuestas con la finalidad de recolectar datos e información para el diagnóstico y análisis, así mismo se tomó en cuenta las entrevistas realizadas a expertos en el tema.

B. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1 Objetivo General

- Diseñar un Programa de valor integral que permita crear condiciones de motivación en los trabajadores de una Institución Financiera del Norte del País para incrementar su productividad.

2 Objetivos Específicos

- Mejorar las compensaciones y beneficios para el trabajador de la Institución.
- Lograr que la Institución cuente con trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos y metas trazadas.
- Implementar un plan de desarrollo que permita capitalizar el recurso humano de la Institución.
- Lograr que los trabajadores de la Institución desarrolle un grado de motivación en base al grado de satisfacción de las dimensiones según Maslow, especialmente en lo referente a Reconocimiento, Seguridad, Filiación y Autorrealización.
- Contribuir a un mejor clima organizacional de la Institución.

C. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El Programa busca posicionarse como una herramienta de dirección y gestión gerencial que cree las condiciones para motivar a los trabajadores de la Institución y así incrementar su productividad, ya que de acuerdo con los resultados del trabajo de campo realizado, se ha constatado que la Institución no cuenta con uno.

Por consiguiente y considerando que los incentivos o beneficios que actualmente proporciona la Institución no son los suficientes para crear condiciones de motivación en sus trabajadores y así alcanzar los objetivos planteados, se plantean estrategias y acciones que tiendan a cubrir estos puntos, así los trabajadores podrán mejorar su productividad en forma progresiva y constante trayendo como consecuencia el aumento de su producción reflejado en el número y monto de colocaciones mensuales.

D. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

1 Importancia para el País

El diseño e implementación de Programas que crean las condiciones de motivación en los trabajadores de cualquier organización, sin duda contribuirán al desarrollo de un país por la relación causa efecto, que termina reflejándose en el incrementando de la productividad de cualquier sector al contar con trabajadores comprometidos y motivados impulsando así el desarrollo y la economía del país.

2 Importancia para la Empresa

Para la Institución, la implementación de un Programa permitirá lograr los objetivos planteados mes a mes, mejorando así sus indicadores de rentabilidad y productividad, volviéndola más competitiva en el sector; así mismo permitirá contar con trabajadores preparados, comprometidos y sobre todo motivados para asumir nuevos retos en la organización.

Los beneficios que el Programa pretende alcanzar son los siguientes:

- Lograr un crecimiento progresivo y constante de los índices de productividad y rentabilidad reflejados en el nivel de colocaciones.
- Contar con un grupo de trabajadores motivados y enfocados en el logro de los objetivos mensuales y anuales para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- Contar con trabajadores idóneos para cada puesto de trabajo.
- Equilibrar las expectativas de los trabajadores que permita un grado de motivación constante.

3 Para los Trabajadores

Con este Programa se pretende que el trabajador tenga una actitud positiva hacia la empresa, su trabajo y su entorno en general. Esto concierne directamente a la satisfacción laboral y clima organizacional, es un hecho que trabajadores más satisfechos y motivados rinden más, y el rendimiento no significa necesariamente explotación, sino por el contrario, al motivar un aumento en la productividad, se logrará también beneficiar al trabajador mejorando las condiciones laborales.

En cuanto a los beneficios que generará el Programa, se pueden mencionar los siguientes:

- El trabajador tendrá la claridad de lo que la Institución espera de él, cuál es su rol y responsabilidad dentro de la misma.
- El trabajador tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos que le servirán para optar por mejores puestos dentro de la organización, logrando de esta forma mejores condiciones tanto laborales como personales.

- Permitirá que el trabajador se sienta orientado a los resultados y al logro de los objetivos de la Institución.
- El trabajador se sentirá satisfecho, en cuanto a sus necesidades personales y familiares.
- El trabajador se sentirá motivado, ya que tendrá mejores incentivos tanto financieros como no financieros.

E. ALCANCE DE LA PROPUESTA

El Programa tendrá como alcance proporcionar a la Institución una herramienta de dirección y gestión que le permita mejorar el grado de motivación de sus trabajadores para que ésta se vea reflejada en la productividad.

Generalmente cuando una Institución o Entidad no logra alcanzar sus objetivos, tienen como principales causales a la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, al clima organizacional, entre otros, por lo que se puede afirmar que la motivación constituye un elemento fundamental como medio para lograr importantes resultados que satisfagan a cada trabajador y a su organización. Es conocido que los trabajadores constituyen el recurso más valioso que tienen las organizaciones por lo que hay que saber potenciarlo y capitalizarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están sus trabajadores, lo cual refleja el nivel de su productividad y el grado de compromiso.

F. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta propone abordar preliminarmente la estrategia del Clima Organizacional de la Institución Financiera del Norte del Perú con la final de que se realice una revisión y realineamiento de los factores que lo determinan, reagruparlos o reenfoarlos en seis factores: Claridad, Estándares, Responsabilidad, Flexibilidad, Reconocimiento y Trabajo en Equipo.

La base de este punto encuentra su justificación en las respuestas a la encuesta aplicada a expertos en el tema, la motivación se debe a las condiciones que la Institución construya y ofrezca a sus trabajadores y como punto de partida se encuentra el Clima Organizacional. (Marsano Obando, 2015)

1 Estrategias de Clima Organizacional

1.1 Claridad

La alta gerencia de la Institución debe asegurarse de lo siguiente:

- Que toda la Institución en su conjunto esté alineada con su misión y visión, así mismo asegurar que todos los trabajadores tengan la suficiente claridad de lo que espera y apunta la Institución en el corto, mediano y largo plazo.
- Que todo trabajador conozca lo que se espera de él y cómo su labor se relaciona con las metas y objetivos trazados a nivel individual y grupal.
- Revisar si la estructura organizacional de la Institución es la adecuada y si, los roles y responsabilidades descritas en cada descripción de puesto son claras y comprendidas para todos los trabajadores que ocupan estas posiciones basado en sus competencias y experiencia en todos los niveles. (Paredes, 2015)

1.2 Estándares

La Institución debe manejar estándares en sus procesos que le permita tener una reacción homogénea ante situaciones que se puedan presentar o acontecer dentro de la Institución. Esta estandarización tiene que ir de la mano con la calidad de servicio, creatividad y adecuada cultura organizacional.

Como primera acción se recomienda estandarizar la forma de medir el desempeño y gestión de los trabajadores bajo objetivos anuales, los mismos que deberán ser elaborados bajo el criterio de SMART y ser monitoreados progresivamente.

- S: Específico
- M: Medible
- A: Alcanzable
- R: Orientado a resultados
- T: Fecha límite de cumplimiento

1.3 Responsabilidad

Los trabajadores de la Institución deben sentirse dueños del proceso, contar con el respaldo y empoderamiento de sus líneas de reporte, sentir que su trabajo genera valor, de esta manera se sentirán responsables directos por los resultados obtenidos y así alcanzar un grado de maduración que les permita tomar riesgos calculados al nivel que les compete o estén facultados.

1.4 Flexibilidad

La Institución tienen que reinventarse, innovarse, readaptarse a la coyuntura, eliminar procesos, políticas o procedimientos innecesarios que no generen valor. Alentar a sus trabajadores a plantear nuevas ideas y enfoques, retarlos permanentemente en el buen sentido de la palabra.

1.5 Reconocimiento

Importante reconocer el buen trabajo, los resultados que se obtienen, promover una competencia sana dentro de la Institución, reconocer al mejor trabajador, de esta manera se puede alcanzar en el mediano y largo plazo un grado de madurez para llegar a la mejora continua, característica de las organizaciones maduras de hoy en día.

1.6 Trabajo en equipo

La Institución Financiera debe fomentar en todo momento el trabajo en equipo, importante tener presente que los trabajadores tienen habilidades diferentes y deben estar en las posiciones acorde a ellas para desarrollar un mejor trabajo dentro del equipo al cual pertenecen.

Se espera que la secuencia de estos factores y de sus cumplimientos favorezca en gran medida al planteamiento del contenido y estrategia del Programa propuesto enfocado particularmente en la motivación y en crear las condiciones para que éstas se den permanentemente.

2 Diseño del Programa de Motivación

Una vez más tomando en cuenta los resultados del trabajo de campo y las entrevistas a expertos, llegamos a la conclusión que para contar con un buen programa de motivación no debemos dejar de tomar en cuenta ninguna de las dimensiones de Maslov, sino todo lo contrario, ver qué cosa podemos dar u otorgar en cada una de estas dimensiones, así mismo este programa debe estar alineado con el plan estratégico de la Institución, es decir debemos ser consecuentes con lo que la Institución propone y ejecuta. (Robatti, 2015)

Es por esto que hoy en día hablamos de una Propuesta de Valor Integral, es decir que no solo nos debemos enfocar en algo en particular, sino en tener alternativas en cada dimensión, esto debido a que cada trabajador tiene diferentes motivaciones.

El Programa está diseñado estratégicamente en cuatro componentes básicos: 1) Compensaciones, 2) Beneficios, 3) Capacitación y Desarrollo y 4) Motivación y Reconocimiento, que permitan construir una propuesta con valor integral atractiva y sobre todo diferenciadora que tenga impacto en los resultados financieros de la organización.

Se propone trabajar en estos 4 componentes y generar un equilibrio, es decir que cada cuadrante tenga algo que ofrecer, y si al final no se puede trabajar alguno, la idea es que la sumatoria siempre sea positiva. Por ejemplo si no das nada en dicha dimensión sería (-1). Si das lo del mercado sería 0 (cero), y si ofreces más que el mercado sería (+1). Al final hay que ver si la sumatoria termina siendo positiva o no. Si no es positiva probablemente no se podrá atraer talento y tener a los trabajadores motivados.

2.1 Componente de Compensaciones

En este componente se recomienda mantener las estrategias de incentivos financieros con los que ya cuenta la Institución, ya que estaría enmarcada en la dimensión fisiológica según Maslov, la cual según los resultados de la investigación estarían cumpliendo con el propósito de motivar a los trabajadores en este aspecto.

2.2 Componente de Beneficios

La Institución a través de este componente buscará enfocarse en el trabajador y en su entorno, cumpliendo así con su labor de crear y otorgar las condiciones para incrementar el grado de motivación en sus trabajadores, otorgará beneficios los cuales se clasificarán en cuatro grupos: Beneficios de Salud, Beneficios Financieros, Beneficios de Servicios y Beneficios Recreacionales.

2.2.1 Beneficios de Salud

Buscan prestar servicios de atención para la salud de los trabajadores y sus familias (cónyuges, hijos y padres). En este sentido, la Institución pone a disposición de cada uno el Seguro Médico Familiar, en la búsqueda de una atención más rápida, con mayor cobertura y calidad. Además, se desarrollan Campañas de Salud dirigidas a los trabajadores y a sus familiares directos, estén afiliados o no al Seguro Médico Familiar.

2.2.2 Beneficios Financieros

Tienen por objetivo apoyar económicamente a los trabajadores considerando tres aspectos:

- Imprevistos y urgencias: para lo cual se solicitarán préstamos administrativos y/o adelantos de gratificación.
- Incremento del nivel de bienestar del trabajador: a través de la adquisición de bienes muebles e inmuebles. La Institución apoyará a través de créditos efectivos y préstamos hipotecarios, respectivamente.
- Desarrollo personal de nuestros trabajadores. Para ello contamos con el programa de financiamiento para estudios, tanto para nuestros trabajadores como para su familia, a través del convenio de estudios superiores.

2.2.3 Beneficios de Servicio

Son clasificados en tres categorías:

- Institucionales: por política los trabajadores estarán exonerados de gastos en sus cuentas personales que mantengan con la Institución.
- Complementarios del trabajo: considera aquellos beneficios que la Institución otorga para que el trabajador pueda desempeñar mejor sus funciones, entre ellos, uniformes, zonas de parqueo, comedores, transporte de personal, traslados, subsidios y aguinaldos.
- Convenios con universidades e institutos superiores: dentro de los planes de profesionalización y postgrado.

2.2.4 Beneficios Recreacionales

Están dirigidos a la integración y esparcimiento de nuestros trabajadores. Así, la Institución fomentará la creación de asociaciones, clubes y espacios de integración.

Adicionalmente, la Institución apoyará las actividades de un grupo de trabajadores interesados en rescatar las tradiciones folclóricas de nuestro país, además, se promoverá diferentes actividades deportivas y campeonatos. Existirán diversos eventos conmemorativos, vacaciones útiles dirigida a los hijos de nuestros trabajadores, un día con tu engreído, día de la mujer, día de la madre, elije el día de tu cumpleaños en tu mes. Aniversario, día internacional del niño, almuerzo de camaradería y navidad de los niños de la Institución. Se desarrollan cenas y shows bailables, entrega de presentes, tarjetas de felicitación o saludo de la gerencia según la celebración correspondiente.

También se desarrollara actividades como vacaciones útiles dirigidas a los hijos de nuestros trabajadores, pasa un día con tu engreído, etc.

2.3 Componente de Capacitación y Desarrollo

Acorde con la cultura de la Institución que busca enfocarse en el desarrollo y capacitación de sus trabajadores se llevará a cabo cursos y capacitaciones como maestrías, diplomados, seminarios, talleres y cursos libres de carácter formativo a los cuales los trabajadores puedan tener acceso como medio académico y educativo. Para ello, deberá ser política fomentar la capacitación profesional de sus trabajadores, otorgándoles prioridad en la selección interna de puestos profesionales, jefaturas y de gerencia.

Un importante aliado será una Universidad Privada del Norte con la cual se plantea suscribir un convenio para hacer cargo de los programas de capacitación de los trabajadores.

Para satisfacer las necesidades de capacitación y desarrollo de la Institución se deberá contar con un programa de capacitación estructurado que considere lo siguiente:

2.3.1 Programas Formativos

Dirigidos a todos los puestos de ingreso masivo y grupal de la Institución, estos cursos formativos permitirán a los trabajadores reducir su ciclo de aprendizaje en el puesto e iniciar su desempeño con un nivel de productividad significativo, pues homogenizan sus conocimientos.

2.3.2 Programas de Desarrollo

Dirigidos a desarrollar las competencias técnicas y funcionales de los puestos de trabajo, asociando el nivel de responsabilidad y madurez en el puesto con las competencias que se debe desarrollar. Estos programas son aplicados a la medida de cada unidad o departamento, según sus características.

2.3.3 Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas

Dirigido a los trabajadores con personal a su cargo.

2.3.4 Programas de Actualización

Capacitación en productos, servicios, aplicativos y procesos que se crean o modifican como parte de la dinámica de la organización y el entorno.

2.3.5 Programa de Calidad de Servicio

Dirigido a reforzar la importancia de la Calidad del Servicio en la atención de clientes externos e internos.

Adicionalmente, con la finalidad de fomentar el desarrollo del colaborador, se contará con el Programa de Financiamiento para estudios de maestría, dirigido a costear los estudios de postgrado de nuestros trabajadores, tanto en instituciones nacionales como fuera del país.

Convenios con la Universidad del Norte para que nuestros trabajadores puedan cursar estudios superiores con condiciones preferenciales y financiamiento por parte de la Institución, donde tanto nuestros trabajadores como sus familiares directos cuenten con tarifas preferenciales.

2.4 Componente de Motivación y Reconocimiento

La Institución, deberá fomentar la práctica de conductas de reconocimiento, a través de sistemas formales e informales. (Arrieta, 2015) Dentro de los sistemas formales cabe mencionar el Programa de Reconocimientos, a través del cual se reconoce a aquellos trabajadores cuyas conductas reflejan los valores y principios de la Institución. El objetivo de este programa es motivar e incentivar a todos los trabajadores en la reiteración de conductas positivas y acentuar su identificación y contribución con el logro de los objetivos estratégicos. Éstas podrían estar enfocadas en tres tipos de reconocimientos que se debieran trabajar por ejemplo: extrínseca (bajo compensaciones o bonos de desempeño), intrínseca (cartas de felicitación, sistemas de promoción no monetaria,

promociones en base al mérito) y trascendentes (sentir que el rol que uno tiene va más allá de sí mismo en la organización). (Arrieta, 2015)

La propuesta trabajada cuenta con cuatro partes para abordar: Sugerencias, Desempeño Destacado, Actitud Ejemplar y Programa de Excelencia.

2.4.1 Sugerencias

Concurso mensual que promueve la permanente iniciativa y reconoce la capacidad de aportar ideas innovadoras orientadas a la rentabilidad, eficiencia y calidad de servicio.

2.4.2 Desempeño destacado

Promueve el cumplimiento de los objetivos corporativos de rentabilidad y eficiencia. Son las mismas jefaturas y gerencias quienes presentan sus propuestas en cualquier momento del año, como reconocimiento al esfuerzo de sus trabajadores.

2.4.3 Actitud ejemplar

Reconoce y refuerza las actitudes sobresalientes orientadas al servicio del cliente externo e interno. Estas actitudes deben demostrar la identificación con los valores y principios corporativos. Cualquier trabajador puede proponer el reconocimiento de otro colega. Se podrá acceder a través de la intranet.

2.4.4 Programa de Excelencia

Reconocimiento otorgado una vez al año por la alta gerencia a un grupo de trabajadores que sobresalen por su permanente productividad, dedicación, responsabilidad y disposición a superar las metas y expectativas.

Este premio será de gran importancia dentro de la Institución, ya que el Programa de Excelencia será el modelo del trabajador abanderado de la productividad. También se otorga premios

grupales a las oficinas o departamentos como un reconocimiento a su esfuerzo diario en el logro de los objetivos.

3 Ejecución de los Componentes del Programa de Motivación

En esta etapa se detallan los responsables de la ejecución de las estrategias de los cuatro componentes, las gerencias involucradas, recursos a utilizar en el desarrollo del programa de motivación, financiamiento y el tiempo que se deberá tomar.

Gerencia General: es quienes debe aprobar el programa así como su difusión.

Gerencia de Gestión del Talento y Personas: con sus áreas de compensaciones, aprendizaje y desarrollo, cultura y bienestar, se encargará de llevar a cabo el control de los préstamos, subsidios, adelantos a los trabajadores, capacitaciones, contratación de servicios para los diferentes beneficios planteados, de preferencia con los aliados que tiene la Institución.

Gerencia de Negocios, con el área de métricas será el responsable de llevar el control de las metas alcanzadas, por los trabajadores individualmente o en grupo.

Para la implementación del Programa se considera un periodo de doce meses divididos en cuatro trimestres:

- El primer trimestre la Gerencia de Gestión de Talento y Personas con sus áreas involucradas deberán generar los convenios necesarios, para el desarrollo del programa.
- Así mismo en el primer trimestre La Gerencia General, Gerencia de Negocios y Gerencia de Gestión de Talento y Personas deberán difundir y seleccionar a los primeros trabajadores para la obtención de los beneficios planteados.
- En la etapa inicial se sugiere contar el presupuesto asignado para este tipo de eventos y los cursos externos se financien a través de aliados y con la participación del trabajador.

4 Evaluación y Control

En esta etapa se aplicarán las encuestas realizadas que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como también el análisis de resultados de la implementación del Programa.

La evaluación se realizará el cuarto trimestre después de aplicado el programa para verificar por medio de herramientas especializadas (encuestas planteadas) el cumplimiento de los objetivos del programa, principalmente el incremento de los índices de motivación en las dimensiones de reconocimiento, seguridad, filiación y autorrealización así como el incremento en la productividad de la Instrucción.

5 Cronograma

CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN		Trimestre	1er			2do			3er			4to		
N°	Actividad	N° Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Revisión y Realineamiento del Clima Organizacional	01 mes												
1.1	Claridad, Estándares, Responsabilidad, Flexibilidad, Reconocimiento, Trabajo en Equipo													
2	Definición de Objetivos	01 mes												
2.1	Definición de Objetivos Individuales y Grupales													
3	Suscripción de Convenios (Programas de Capacitación y Desarrollo)	02 mes												
3.1	Definición de alcance del programa, proceso de negociación y firma del convenio													
4	Dictado de Programas	05 meses												
4.1	Selección de trabajadores participantes por programa													
4.2	Dictado de Programas: Formativos, Desarrollo, Habilidades Directivas, Actualización, Calidad de Servicio													
5	Renegociación de Convenio con la EPS	02 meses												
5.1	Suscripción de nuevo Convenio (mayores beneficios, plan de salud)													
6	Definición y Alcance del Programa de Beneficios	02 meses												
6.1	Selección de trabajadores para programa de beneficios													
6.2	Programa de Beneficios de Salud, Servicios, Recreación													
7	Programa de Reconocimiento (Cumplimiento de Objetivos)	02 meses												
7.1	Evaluación de gestión individual y grupal													
7.2	Reconocimiento individual y grupal													
8	Evaluación y Control	03 meses												
8.1	Aplicación de Encuestas, Resultados del Programa (índices de motivación)													
Actividades 1 y 5: Lideradas por Oficina Principal														
Actividades 2 y 6: Lideradas por Oficina Principal y Agencia Provincia														
Actividades 3 y 4: Entre Agencia Provincia e Institución Educativa														
Actividades 7 y 8: Lideradas por Agencia Provincia														
			Q1			Q2			Q3			Q4		

6 Presupuesto

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN						
Ítem	Partida	Und	Cantidad	P. Unit. S/.	Parcial S/.	Sub Total S/.
1	Capacitación y Desarrollo					37,500.00
1.1	Coordinación General					
1.1.1	Coordinador General del Programa (todo costo)	Mes	5	3,000.00	15,000.00	
1.2	Programa Formativo					
1.2.1	Facilitador del Programa (todo costo)	Sesión	3	750.00	2,250.00	
1.3	Programa de Desarrollo					
1.3.1	Facilitador del Programa (todo costo)	Sesión	3	750.00	2,250.00	
1.4	Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas					
1.3.1	Facilitador del Programa (todo costo)	Sesión	3	750.00	2,250.00	
1.4	Programas de Actualización					
1.3.1	Facilitador del Programa (todo costo)	Sesión	3	750.00	2,250.00	
1.5	Programas de Calidad de Servicio					
1.3.1	Facilitador del Programa (todo costo)	Sesión	3	750.00	2,250.00	
1.6	Material para Asistentes					
1.2.2	Material para Asistentes (5 programas)	Und	75	150.00	11,250.00	
1.7	Otros Gastos					
2	Programa de Beneficios					98,325.00
1.1	Coordinación General					
1.1.1	Coordinador General del Programa (todo costo)	Mes	5	2,500.00	12,500.00	
2.1	Programa de Beneficios de Salud					
2.1.2	Campaña Odontológica, Oftalmológica y Dermatológica	Atenciones	135	35.00	4,725.00	
2.2	Programa de Beneficios de Servicio					
2.2.1	Uniformes	Und	15	250.00	3,750.00	
2.2.2	Convenio para equipo de telefonía móvil (un año)	Equipos	45	30.00	1,350.00	
2.2.3	Convenio para diplomado (un año)	Beca	5	4,000.00	20,000.00	
2.2.4	Convenio para maestría (dos años)	Beca	2	20,000.00	40,000.00	
2.4	Programa de Beneficios Recreacionales					
2.4.1	Gincana Familiar	Actividad	1	5,000.00	5,000.00	
2.4.2	Vacaciones Útiles (música, pintura, danzas)	Talleres	3	1,000.00	3,000.00	
2.4.3	Almuerzo y premios por día de la madre	Actividad	1	2,500.00	2,500.00	
2.4.4	Cena de aniversario de la Agencia	Actividad	1	2,500.00	2,500.00	
2.4.5	Show por el día del niño	Actividad	1	3,000.00	3,000.00	
TOTAL PRESUPUESTO S/.						135,825.00

CONCLUSIONES

- La motivación influyó directa y significativamente en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, agosto 2014 – julio 2015, confirmándose la hipótesis de investigación.
- La motivación de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, en el periodo de agosto 2014 – julio del 2015 fue de 48, 50, 52, 52, 52, 53, 55, 56, 56, 55, 58 y 58; respectivamente; De las 5 dimensiones estudiadas para medir la motivación de trabajadores se evidencia que la dimensión fisiológica se encuentra en un buen nivel, sin embargo las otras dimensiones se encuentran en niveles bajos que ameritan su inmediata atención.
- La productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú en el periodo de agosto 2014 – julio 2015 fue de 1'258,909.00, 1'386,052.00, 1'400,166.59, 1'686,483.00, 1'867,985.94, 1'538,770.64, 1'514,344.51 , 1'658,787.62, 1'976,717.91, 813,718.51, 2'138,037.12 y 2'259,720.86 respectivamente; adicionalmente se puede notar que la productividad global de los trabajadores de la institución financiera ha ido en aumento en el periodo de estudio.
- La motivación influyo en más de 68% en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, periodo de agosto 2014 a julio 2015.

RECOMENDACIONES

- . Las Instituciones deben enfocarse en generar beneficios en las dimensiones de autorrealización, ego, sociales y de seguridad ya que son estas las que generan plena identificación en el trabajador, sin descuidar la dimensión fisiológica que es la primera que se percibe a través de los beneficios financieros principalmente.
- . Las Instituciones no solo deben generar beneficios extrínsecos e intrínsecos si no también crear y mantener las condiciones que generen un ambiente motivador, ya que estos en conjunto y correctamente diseñados logran influir en los empleados y en su productividad
- . Se sugiere replicar el presente estudio en instituciones de otros sectores económicos para generar un análisis global que permita crear propuestas integrales que logren mejorar la productividad de los trabajadores, el crecimiento de las instituciones y por lo tanto el desarrollo del país.

REFERENCIAS

- Arriaga Gonzáles, Y. L. (2009). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral*. Michoacan, México.
- Becker, L. J. (1978). *Joint effect of feedback and goal setting on performance" A field study of residential energy conservation*. Journal of Applied Psychology.
- Bedodo Espinoza, V. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Santiago, Chile .
- Davis, K. (25 de 02 de 2009). <http://www.losrecursoshumanos.com/>. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>
- Delgado, M. y. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Caracas.
- Flores Mondragón, J. A. (2006). *La motivación y su repercusión en la productividad de los trabajadores*. Morelia, Michoacan.
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables* . Valladolid, España.
- Gilmer, F. Y. (2009). *Mejorando el ambiente de trabajo*. Mexico.
- Gonzales Esquivel, D. A. (2002). *Motivacion Laboral*. Saltillo, Coahuila.
- Gross, M. (s.f.). *8 teorías mas importantes sobre la Motivación*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>
- Gutiérrez Chilón, D. N. (14 de junio de 2012). *Motivación extrínseca*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_intr%C3%ADnseca
- Gutiérrez León, W. A. (2013). *Motivación y Satisfacción Laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*. Lima, Perú.
- Herzberg, F. M. (1967). *The motivation to work"*. Nueva York: John Wiley.
- Hirales, A. (07 de 05 de 2012). <http://albertohirales.blogspot.com/2010>. Obtenido de <http://albertohirales.blogspot.com/2010/>: <http://albertohirales.blogspot.com/2010/05/temas.html>
- Koontz, H. y. (1999). *Administración, una perspectiva global* (Onceava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Locke, E. A. (1985). *The application of goal setting to sports*. Journal of Sport Psychology.

- Martha, E. o. (04 de 05 de 2005). <http://catarina.udlap.mx/>. Obtenido de Universidad de las Americas Puebla:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo1.pdf
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Diaz de Santos.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- Pacheco Tornero, G. M. (2012). *La productividad como efecto de la motivación en operarios de una empresa transnacional de telecomunicaciones*. San Miguel, Lima .
- Pinder, C. C. (1985). *Beliefs, expected values, and volunteer work behavior*. Vancouver: Larry F More.
- Porter, L. W. (1968). *Managerial Attitudes and Perfomance*. Hommewood: Richard D. Irwin.
- Ramos, E. E. (12 de 07 de 2007). <http://www.miempresapropia.com>. Obtenido de <http://www.miempresapropia.com>: <http://www.miempresapropia.com/2007/maquila-en-el-peru/>
- Sánchez Pinto, M. A. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital " Dr. Adolfo Prince Lara" . Puerto Cabello, estado de Carabobo, Venezuela .*
- Trechera, J. (2000). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Vásquez Sosa, S. M. (2007). *Nivel de motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza . Lima, Perú.*
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Zevallos Luque, R. (2007). *Diseño de estrategias de motivación para mejorar el desarrollo institucional*. Recuperado el 26 de enero de 2012, de www.slideshare.net
- Banco de Crédito del Perú. Manual de Recursos Humanos*
- Financiera Crediscotía. Manual de Recursos Humanos*
- Arrieta, D. (Octubre de 2015). Vice Presidente Regional RRHH Yanacocha. (A. Montenegro, Entrevistador)
- Delgado, M., & Di Antonio, M. (Octubre de 2010). *Universidad Central de Venezuela*. Obtenido de <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>
- Ledesma, N. (2008). *Universidad Nacional de Queretaro, Tesis Titulada "La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en*

las organizaciones". Obtenido de
<http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1517/1/RI001032.pdf>

Marsano Obando, R. (Octubre de 2015). Gerente Regional de Compensaciones Yanacocha. (A. Montenegro, Entrevistador)

Paredes, H. (Octubre de 2015). Director SCM Minera Chinalco. (A. Montenegro, Entrevistador)

Ramirez Ticlia, M. L. (2012). *IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE YAMBRAS S.A.* Trujillo.

Robatti, A. (Octubre de 2015). Consultor en Compensaciones y Docente MBA de la UPN. (A. Montenegro, Entrevistador)

UPN. (2013). *Glosario de Investigación*.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: La motivación y su influencia en la Productividad de los trabajadores de una institución financiera del Norte del Perú			
PROBLEMA:	OBJETIVOS:	HIPÓTESIS:	METODOLOGÍA:
<p>¿En qué medida la motivación influyó en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, 2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar en qué medida la motivación influyó en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, 2014</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medir la motivación de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, 2014 2. Medir la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, 2014 3. Determinar la correlación entre la motivación y la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, 2014 <p>JUSTIFICACIÓN:</p> <p>Teórica: La presente investigación encuentra su justificación teórica en la teoría de motivación de Abraham Maslow.</p> <p>Práctica: Optimizar la comunicación interna para mejorar la productividad del personal analistas de una institución financiera del norte del Perú</p>	<p>La motivación influyó significativamente en la productividad de los analistas de una Institución Financiera del Norte del Perú, 2014.</p> <p>VARIABLES:</p> <p>VARIABLE UNO</p> <p>La motivación</p> <p>VARIABLE DOS:</p> <p>La productividad</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada - Correlacional</p> <p>DISEÑO</p> <p>No experimental - longitudinal</p> <p>UNIDAD DE ANALISIS</p> <p>El nivel de motivación y productividad de los analistas de una institución financiera del norte del Perú, 2014</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p> <p>Análisis Bibliográfico – Fichas Bibliográficas</p> <p>Encuestas – Ficha de Encuesta</p> <p>Análisis de datos - Índice de datos (metas de colocaciones y moras)</p> <p>Área de la Propuesta</p> <p>El área de Recursos humanos</p>

ANEXO 2: TEST DE MOTIVACIÓN

TEST DE MOTIVACIÓN

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Si: Siempre; Poco: Término medio y No: Nunca o Nada

PARTE I: MOTIVACIÓN

1. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
2. ¿Creo que mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas?
3. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?
4. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?
5. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?
6. ¿El reconocimiento social que se me tiene, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?
7. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?
8. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?
9. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?
10. ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?
11. ¿Creo que el trabajo que realizo es reconocido?
12. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?
13. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?
14. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?
15. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

16. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?
17. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?
18. ¿Recibo mi salario, aguinaldo y mis vacaciones de acuerdo a la ley?
19. ¿Considero que mi trabajo tiene las condiciones necesarias para realizar mi labor?
20. ¿Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar para esta empresa?

	Indicadores	Preguntas
1	Satisfacción económica y descanso vacacional	1, 3, 7, 18
2	Condiciones de seguridad en el trabajo, cobertura de un seguro de salud y pensiones y estabilidad laboral	4, 8, 16, 19
3	Relaciones dentro del trabajo con las jefaturas, con los compañeros, Grado de satisfacción de pertenecer a la empresa	5, 12, 14, 15
4	Grado de reconocimiento por parte de las jefaturas y de los compañeros de trabajo, incentivos brindados al realizar un buen trabajo, tipo de trato que se recibe en el trabajo	6, 10, 11, 13
5	Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, Desarrollo de creatividad, oportunidad para resolver problemas y satisfacción y orgullo de laborar en la empresa	9, 2, 17, 20

Indicadores de Motivación: Tipo de Resultado (%)

Muy Motivado: 80-100

Medianamente Motivado: 45-80

Poco Motivado: 0-45

Puntuación por Pregunta

El puntaje que se le asignó a cada respuesta fue considerando la mayor ponderación para las respuestas que reflejan mayor motivación, es por eso que se clasifican de acuerdo a Respuestas Positivas, Intermedias y Negativas, de acuerdo a la pregunta en la cual se encuentra, así será su clasificación.

Preguntas	Positivo	Intermedio	Negativo
Puntaje	5	3	1
5 y 16	No	Poco	Si
El resto de Preguntas	Si	Poco	No

ANEXO 3: ENTREVISTAS

La aplicación de la entrevista realizada como parte del trabajo de investigación contó con cuatro preguntas descritas a continuación:

Pregunta 01: P1

De las siguientes necesidades que tiene un trabajador según Maslow (fisiológicas, seguridad, filiación, reconocimiento, autorrealización) y teniendo en cuenta que todas son importantes. ¿Cuál es la necesidad para usted que nunca se debe descuidar?

Pregunta 02: P2

¿Usted considera que la productividad de un trabajador esta en relación directa con la motivación que este encuentra en su centro laboral?

Pregunta 03: P3

En el estudio de investigación que se está realizando respecto a la motivación y su relación con la productividad de los trabajadores, la dimensión más baja resulto en el reconocimiento que los trabajadores perciben que no es el adecuado en su centro laboral. ¿Cuál considera usted que pueden ser las medidas que la institución podría tomar para solucionar esta necesidad de los trabajadores?

Pregunta 04: P4

Asimismo en segundo lugar y muy cercanas también se encontraron bajas las dimensiones de seguridad, filiación y autorrealización. ¿Qué acciones considera usted que puede tomar la institución para levantar los indicadores respecto a estas dimensiones?



Nº1	Daniel Arrieta (Vicepresidente Regional RRHH Yanacocha)
P1	Como Maslow lo menciona este tipo de necesidades tienen cierta jerarquía y a su vez no necesitan ser secuenciales. Dependiendo del nivel de madurez y condiciones de trabajo de la posición en la cual se encuentra ubicado el empleado, aún dentro de un mismo centro de trabajo u organización, la respuesta a la pregunta podría ser diferente. Por ejemplo, una empresa que atraviesa un periodo de transformación profunda donde los cambios organizacionales son requeridos como parte del rumbo empresarial, a pesar de ser un buen pagador en el mercado si lo fuera y de ofrecer retos profesionales relevantes, no necesariamente podría satisfacer las necesidades de seguridad en ese momento. Sin embargo, asumiendo una situación estable en una organización con una salud financiera estable y que no esté atravesando cambios transformacionales, creo que las necesidades de relacionamiento y autorrealización deberían ser un foco en la gestión de personas de la empresa; asegurando que todas las otras necesidades estén de alguna manera gestionadas a un nivel aceptable.
P2	Hay múltiples factores que influyen la productividad de un trabajador como su adecuación al rol, el entrenamiento para desarrollo de competencias que reciba, el ambiente de colaboración que existe que promueve una mayor productividad de equipos de alto desempeño, la calidad del supervisor, etc. La motivación es adicionalmente uno de los factores influyentes en dicha productividad pero en muchos casos es consecuencia de otros factores como los mencionados arriba.
P3	Lo importante sería definir el tipo de reconocimiento que está ausente para poder implementar acciones al respecto: <ul style="list-style-type: none">• Extrínseco: por ejemplo compensación y/o bonos de desempeño, por ejemplo.• Intrínseco: cartas de felicitación, sistemas de premiación no monetaria, promociones en base a mérito.• Transcendente: habilidad del sistema para contribuir con la realización de otros. Sentir que el rol que uno tiene va más allá de sí mismo en la organización.
P4	<ul style="list-style-type: none">• Enfocarse en la seguridad de las condiciones de trabajo para los trabajadores.• Promover un ambiente de trabajo amigable y de mutuo respeto entre colaboradores (jefes, supervisores, supervisados, pares, etc.)• Promover la creación de oportunidades de desarrollo a través de rotación de roles, asignación a proyectos, exposición a alta gerencia, etc.

Nº2	Ricardo Marsano Obando (Gerente Regional de Compensaciones Yanacocha)
P1	<p>Las necesidades van a depender de otros factores y situaciones, por ejemplo en una institución pública un trabajador puede cubrir las primeras y luego quedarse estático sin pretender llegar al reconocimiento o autorrealización por encontrar su zona de confort, en la institución privada suele suceder lo contrario, es decir dependerá mucho del rol del trabajador y la claridad en lo que se espera de él, otro ejemplo, una persona en prisión que tipo de necesidades podría satisfacer estar en esa situación, seguro que antes de cometer el delito que lo llevó a esta condición puedo estar satisfacciones necesidades de una mayor dimensión y ahora mínimamente podría satisfacer las fisiológicas, un empleado. Nada te garantiza que cuando una persona logra cubrir sus necesidades primarias y luego suba a otras pueda volver a lo básico.</p>
P2	<p>Sí, pero siempre y cuando se den las condiciones dentro de la organización para tener medios de cómo llegar a promover la motivación en los trabajadores. Existe una secuencia lógica que toda empresa debe tener presente para lograr justamente estas condiciones, estas son:</p> <p>Claridad: es decir el trabajador debe tener valga la redundancia claridad en lo que la organización espera de él, cuál es su rol y a donde debe ir, la descripción de puesto es clave así como conocer su línea de carreta y demás retos profesionales que puede tener que hagan que la motivación fluya en él de una manera casi natural.</p> <p>Estándares: en la actualidad las organizaciones que no manejen estándares en su personal que apunte más o menos a que reacción casi de la misma forma ante situaciones que puedan acontecer, esta estandarización tiene que ir de la mano con la calidad, creatividad y una buena cultura organizacional, sin esto no habrá motivación.</p> <p>Responsabilidades: ser dueños del proceso, tener el respaldo y empoderamiento apropiado para que el trabajar haya suyo su proceso y que sienta que su aporte genera valor, esto motiva a la gente. Flexibilidad: las organizaciones tienen que reinventarse, innovarse, la fuerza laboral a pasado por diversos tipos de generaciones, la de nuestros padres que esperaban jubilarse en la primera empresa que empezaron a trabajar, hoy en día por ejemplo los trabajadores jóvenes estiman estar entre uno y dos años máximos en una empresa, si ellos no encuentran claridad en los elementos antes mencionados, dejarán la empresa seguro que en un periodo mucho más corto.</p> <p>Reconocimiento: importantísimo reconocer las cosas que se hacen, los resultados que se obtiene, esto es algo mandatorio no negociable en una organización moderna ya que ello crea una competencia sana por llegar a ser el mejor y de esta manera una empresa madura puede llegar al nivel de encontrarse en la mejora continua producto de esta competencia.</p> <p>Trabajo en equipo: cuando un trabajador percibe las cosas no como algo suyo o busca los medios solo para su propio beneficio está por el camino incorrecto, promover el trabajo en equipo y aportar individualmente desde su mejor lado construye un buen equipo, las personas tienen diferentes habilidades y deben estar en las posiciones acorde con ellas.</p>

P3	Como se mencionó en la pregunta anterior, este punto es sumamente importante, debemos crear estímulos, medios y demás para llegar a contribuir en este aspecto, un buen plan de compensaciones que no haga mirar al vecino. Debemos tomar en cuenta el tema remunerativo, buen trato y clima laboral, expectativas del futuro, reconocimiento sin duda, trabajo en equipo.
P4	Trabajar en los temas indicados en el punto 2 puede ayudar en esto y más.

Nº3	Ernesto Fernandez (Employee Relations Coordinator Río Tinto)
P1	Reconocimiento
P2	Definitivamente, el desempeño de un trabajador va de la mano con su equilibrio personal y laboral, un trabajador motivado es mas mucho productivo y ejerce un efecto dominó en sus compañeros mejorando la productividad del área.
P3	La cultura del reconocimiento debe estar presente en todos los niveles de la organización, el reconocimiento debe ser formal e informal, debe darse entre pares, subordinados o superiores jerárquicos, de esta forma se refuerzan las conductas positivas. Un reconocimiento debe ser público e identificar la conducta por la cual se está reconociendo, de esta forma se refuerza la conducta positiva y se utiliza el ejemplo. En Perú se tiene el errado concepto de equiparar reconocimiento con regalo, lo cual no necesariamente es igual, puede existir un reconocimiento verbal no vinculado a un premio.
P4	Las empresas deben tomar medidas para la retención de sus talentos en base al público objetivo, es decir las medidas aplicadas a un Baby Boomer no aplican en un generación Y. El sentido de pertenencia va de la mano con el identificar que mi trabajo suma a un todo, alinear los objetivos personales del trabajador a los de la empresa le permite sentirse importante y tener presente que el es importante para la consecución de logros, que los resultados y logros de la empresa los sienta como propios y que la seguridad de la empresa se vea reflejada en la seguridad de su trabajo, la empresa debe reconocer al trabajador como pieza fundamental para la consecución de sus objetivos.

Nº4	Luis Zegarra (Human Resources Superintendent Río Tinto)
P1	Necesidades Fisiológicas
P2	Si
P3	Programas de reconocimientos. Programas de recompensa (visibles). Trabajo con los líderes (desarrollo de habilidades en líderes de manejo de personal, motivación, liderazgo, etc).
P4	Trabajo con las familias de los trabajadores (programas de bienestar social), Contratos de trabajo a plazo indeterminados, evaluación de desempeño y programas de desarrollo.

N°5	Paola Girao (Planning Organizational Design Advisor)
P1	Yo considero que la necesidad que nunca se debe descuidar es la de seguridad en referencia a la cobertura de un seguro de salud. Por más satisfacción económica, social, reconocimiento o crecimiento que tenga una persona, si no tiene seguridad de una cobertura en salud ante una enfermedad grave o compleja, todo lo demás pierde importancia como primera necesidad.
P2	Si, para un trabajador dependiente generalmente la productividad está muy relacionada con su motivación. Si una persona realiza una labor que no le gusta o no lo satisface, el trabajo lo realizará mal y en sus entregables o compromiso se notará su desmotivación.
P3	Se pueden tomar varias acciones, comenzando por el líder. En las empresas convencionales, el equipo de Recursos Humanos juega un rol más paternalista con sus trabajadores y son el área encargada de la gestión de personas, pero hoy en día el líder juega un rol más activo en sus equipos y son los encargados de gestionar a su gente. Para los trabajadores el reconocimiento no solamente es económico, sino también hay necesidad de un reconocimiento verbal, de una felicitación, de recibir un proyecto a cargo o ser confiable para desarrollar algún trabajo específico. En muchas empresas Recursos Humanos realiza talleres de coaching en gestión de personas líderes, así como coaching y tips de liderazgo.
P4	Seguridad: Brindar un seguro médico y/o coberturas adicionales a precio institucional. Brindar condiciones seguras de trabajo y mobiliario ergonómico. Filiación: Realización de talleres de trabajo en equipo, Programas de clima laboral y cultura organizacional Autorrealización: Herramientas de aprendizaje y programas de reconocimiento en cursos por cumplimiento de metas. Postulaciones internas a plazas vacantes de mayor jerarquía. Brindar mayor participación a los trabajadores en mejoras internas en procedimientos, ahorro en costos, trámites y gestión documentaria entre áreas etc.



N°6	Henry Paredes (Director SCM Minera Chinalco)
P1	Las necesidades fisiológicas son las básicas (comer, dormir, etc.), sino cubrimos estas ponemos en riesgo la vida de la persona.
P2	La productividad de un trabajador es una función de varias variables, entre ellas que las personas se encuentren en la posición correcta de acuerdo a sus competencias, la experiencia, la motivación, las herramientas tecnológicas que tenga a disposición, la claridad de sus metas, entre otros. En resumen, la motivación no es la única variable, pero es una de las más importantes.
P3	<p>Pienso que no solo existen medidas a nivel institución que se deben tomar para mejorar el reconocimiento, sino también a nivel Jefatura y/o Supervisión.</p> <p>En el caso de la institución algunas medidas a tomar podrían ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de líneas de carrera claras 2. Entrenamiento especializado direccionado al personal clave 3. Bonos salariales supeditados a metas específicas. 4. Diferenciación salarial básica por rendimiento 5. Institucionalización de reconocimiento a nivel Gerencia y/o Empresa por permanencia, rendimiento y/o cumplimiento de valores de la empresa <p>En el caso de las Jefaturas y/o Supervisión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buen trato e igualitario a los trabajadores 2. Empoderamiento para el desarrollo de sus funciones 3. Fomentar el trabajo en equipo 4. Reconocimiento continuo para reforzar las buenas practicas 5. Facilidades en horarios en caso de necesidades específicas del trabajador, etc.
P4	<p>En este caso las medidas son diversas, entre otras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de Seguro EPS de acuerdo al estándar del mercado tomando en cuenta el tamaño de la empresa 2. Monitoreo ergonómico e implementación de las medidas de control específicas para evitar riesgos al trabajador 3. Organización de reuniones sociales de integración 4. Implementación de reuniones y/o conversatorios con la Gerencia General y los trabajadores para revisar resultados de la empresa, y metas a mediano, largo plazo, etc 5. Implementación de buzón de sugerencias con medidas concretas para mejorar la productividad de la empresa y premiación a las mejores ideas 6. Desarrollo y difusión de valores de la empresa en forma continua 7. Desarrollo de KPIs por área para medir rendimiento grupal y personal 8. Desarrollo de visión, misión y metas concretas de la empresa para los próximos 3 a 5 años (Visión de Futuro), etc.

N°7	Luis Matias Sternberg Peruggia (Funcionario Crediscotia)
P1	<p>Considero que la necesidad de autorrealización. Tener la oportunidad de crecer y sentir que aportamos es lo más importante. Lo demás cae por su propio peso.</p> <p>Si uno hace las cosas bien porque está motivado, lo demás es en consecuencia a ello.</p>
P2	<p>Estoy completamente de acuerdo. Colaborador que no encuentra motivación en lo que hace, personal o de sus líderes, difícilmente salga de su zona de confort.</p>
P3	<p>Hay varias formas de reconocer a un trabajador. Un correo personal, un correo con copia a compañeros y líderes de la organización, una carta firmada por su jefe y el dpto. De RR.HH., una promoción, una mejora salarial, gestión de desempeño, punto de vista, etc. Voy más por el reconocimiento no monetario, ya que si no se mal acostumbra al empleado.</p> <p>Debe existir un canal de comunicación constante para atender cualquier duda o cuestionamiento que el colaborador pueda tener. Cuanto más cercano el líder, menos frustración y rencores se generan.</p>
P4	<p>Creo que para todos los casos aplica la cercanía del líder y la comunicación directa. El colaborador debe sentirse involucrado en las decisiones que se tomen respecto a temas que competan a su área. Debe sentirse útil y escuchado para que no se generen temores o ideas erróneas.</p> <p>Se debe trabajar mucho la gestión de desempeño, las encuestas 360 y los objetivos de línea de carrera. Sobre todo el líder debe demostrar transparencia, sinceridad y profesar con el ejemplo.</p>

Nº8	Magda Zegarra (HR Manager Studies and Org Development - Río Tinto)
P1	Todas se deben asegurar
P2	Si
P3	Depende de la organización, se debe trabajar con un programa marco para la organización y a través de los líderes para que adquieran la habilidad de reconocer.
P4	Asegurar el pago de los haberes de manera oportuna, podría estar vinculada a la seguridad. Lo relacionado a Filiación es algo que podría trabajarse a través del líder y la autorrealización es individual y vinculada a la gestión de carrera que cada individuo de priorizar.

Nº9	Alejandro Robatti (Consultor en Compensaciones y Docente MBA UPN)
P1	<p>Desde mi punto de vista no debemos dejar de tomar en cuenta ninguna dimensión, sino todo lo contrario, ver qué cosa podemos dar o otorgar en cada una de estas dimensiones.</p> <p>Es por esto que hoy en día hablamos de una propuesta de valor integral, es decir que no solo nos debemos enfocar en algo, sino tener alternativas en cada dimensión, esto debido a que cada persona tiene diferentes motivaciones y a que debemos tratar de tener algo que ofrecerles.</p> <p>COMPENSACIONES: Remuneraciones bonos anuales, bonos de largo plazo, estructuras salariales, sueldos variables</p> <p>BENEFICIOS: Sistema de beneficios de alto valor percibido, beneficios flexibles</p> <p>DESARROLLO: Modelo de crecimiento y ruta de carrera</p> <p>CALIDAD DE VIDA: Equilibrio entre la vida personal y laboral</p> <p>Nosotros en HR IN proponemos trabajar en estas 4 dimensiones y generar un equilibrio, es decir que cada cuadrante tenga algo que ofrecer, y si al final no puedes trabajar alguno, la idea es que la sumatoria sea positiva. Por ejemplo si no das nada en dicha dimensión sería (-1). Si das lo del mercado sería 0 (cero), y si ofreces más que el mercado sería (+1). Mira en tu empresa si la sumatoria es positiva o no. Si no es positiva o neutra, probablemente para atraer talento y tanar a las personas motivadas solo te va a quedar ofrecer más en alguna dimensión (suele ser dinero).</p>
P2	<p>Por supuesto que si. Una persona motivada y comprometida da siempre más, una milla o varias millas extras vs el que no se encuentra comprometido. (revisa el ppt de Mercer, ahí hay data estadística, te lo adjunto)</p>
P3	<p>Para hacer un análisis siempre es bueno hacer encuestas o focus con los líderes de los grupos laborarles, escucharlos y que den opciones ellos mismos que se podrían implementar.</p> <p>Si ya se hizo esto, se pueden desarrollar programas de reconocimiento que premien a los colaboradores, algo muy simple como el empleado del mes, o premios frente a todos a final del año. La idea es que se les escucha y que vean que se realizan acciones, de nada sirve participar en GPTW si al final no hay planes de acción o de mejora.</p>

P4	<p>Al igual que lo anterior, se debe trabajar en la dimensión que han mencionado y dar alternativas en cada una.</p> <p>Algo que siempre se debe tomar en cuenta es que las cosas que se haga deben estar alineadas con el plan estratégico de la empresa, es decir, debemos ser consecuentes entre lo que la empresa propone y ejecuta.</p>
----	--