



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y MOTIVACIÓN
LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA
ENTIDAD FINANCIERA EN CAJAMARCA, 2020.

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

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autora:

Sanchez Vargas Tatiana Taisbel

Asesor:

Maestro Llaque Quiroz, Juan Carlos

Cajamarca – Perú

2020

Resumen

El presente trabajo intitulado: “Inteligencia emocional y motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020” tuvo como propósito determinar en qué medida la variable inteligencia emocional se relaciona con la variable motivación laboral.

El enfoque metodológico utilizado para este estudio fue cuantitativo, de tipo correlacional, de diseño transversal, y consideró la aplicación de una encuesta, tomando como instrumento dos cuestionarios en escala de Likert. Para la variable inteligencia emocional se consideró 35 ítems y el cuestionario fue aplicado a los 25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca. Tomó en cuenta cuatro dimensiones: conciencia de uno mismo, autogestión, empatía y habilidades sociales. En tanto que para la variable motivación se consideró 28 ítems y el cuestionario fue aplicado a la misma muestra y tomó en cuenta dos dimensiones: extrínseca e intrínseca. Tras la aplicación de los cuestionarios, se procedió a la tabulación y la elaboración de tablas estadísticas correspondientes.

El estudio de campo y su correspondiente análisis respondieron a la pregunta ¿Cómo la inteligencia emocional se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020? Los resultados obtenidos evidenciaron que la inteligencia emocional se relaciona de manera directa con la motivación laboral en el colaborador de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Palabras claves: inteligencia emocional, motivación laboral.

Abstract

The present work entitled: "Emotional intelligence and its relationship with the work motivation of the collaborator of a financial entity in Cajamarca, 2020" aimed to determine to what extent the variable emotional intelligence is related to the variable work motivation.

The methodological approach used for this study was quantitative, correlational, cross-sectional design, and it considered the application of a survey, using two Likert scale questionnaires as an instrument. For the emotional intelligence variable, 35 items were considered and the questionnaire was applied to the 25 collaborators of a financial entity in Cajamarca. It took into account four dimensions: self-awareness, self-management, empathy and social skills. For the motivation variable, 28 items were considered and the questionnaire was applied to the same sample and took into account two dimensions: extrinsic and intrinsic. After the application of the questionnaires, we proceeded to the tabulation and the elaboration of corresponding statistical tables.

The field study and its corresponding analysis answered the question: To what extent does the emotional intelligence is related to work motivation in the collaborator of a financial entity in Cajamarca, 2020? The results obtained showed that emotional intelligence is directly related to work motivation in the collaborator of a financial entity in Cajamarca, 2020.

Key words: emotional intelligence, work motivation.

Dedicatoria y agradecimientos

Dedicatoria

A Dios, porque cada amanecer me da vida, luz y me enseña la magia y esplendor que significa vivir.

A mi hija Daniella, por ser mi más grande inspiración Y motor de mi vida.

A mis padres Juan y Teresa, que me enseñaron a Perseverar y actuar con integridad ante las circunstancias de la vida.

A mi hermano, Maed por ser ejemplo de fortaleza y orgullo para mí.

A Carlos por su amor y paciencia, mi compañero ideal.

Agradecimiento

A mi asesor Dr. Juan Carlos LLaque Quiroz, por su dedicación y orientación en la realización de mi Tesis.

A los encargados de área, Administrador y colaboradores de la entidad financiera, por brindarme las facilidades y su apoyo con la información

Tabla de contenido

Carátula	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y agradecimientos	iv
Tabla de contenido	v
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	9
I.1. Realidad problemática.....	9
I.2. Pregunta de investigación	10
I.2.1. Pregunta de investigación general	10
I.2.2. Preguntas de investigación específicas	10
I.3. Objetivos de investigación.....	11
I.3.1. Objetivo general	11
I.3.2. Objetivos específicos.....	11
I.4. Justificación de la investigación	11
I.5. Alcance de la investigación	12
II. MARCO TEÓRICO	13
II.1. Antecedentes.....	13
II.2. Bases Teóricas.....	14
II.2.1. Inteligencia Emocional.....	14
II.2.2. Motivación	25
III. HIPÓTESIS.....	52
III.1. Declaración de hipótesis	52
III.1.1. Hipótesis general.....	52
III.1.2. Hipótesis específicas.....	52
III.2. Operacionalización de variables	52
III.3. Propuesta de solución	55
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	60
IV.1. Diseño de la investigación.....	60
IV.2. Unidad de análisis	60
IV.3. Población.....	60
IV.4. Muestra.....	60
IV.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
IV.6. Métodos y procedimientos de análisis de datos	63
V. RESULTADOS	67

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
VI.1. Discusión	72
VI.2. Conclusiones	74
VI.3. Recomendaciones	74
VII. REFERENCIAS	75
VIII. ANEXOS	77

Índice de figuras

Figura 1. Dimensiones de la inteligencia emocional	17
Figura 2. Origen de la inteligencia emocional	18
Figura 3. Modelo simple del proceso de motivación	27
Figura 4. Teoría de los dos factores.....	33
Figura 5. Nivel de inteligencia emocional.....	65
Figura 6. Nivel de motivación laboral	65
Figura 7. Dimensiones de la motivación laboral	66
Figura 8. Dimensiones de la inteligencia emocional	67

Índice de tablas

Tabla 1. Los cinco componentes de la inteligencia emocional en acción	20
Tabla 2. Modelos de inteligencia emocional	23
Tabla 3. Operacionalización de variables	52
Tabla 4. Matriz de marco lógico	55
Tabla 5. Cronograma de actividades: propuesta de mejora	56
Tabla 6. Presupuesto: propuesta de mejora	58
Tabla 7. Confiabilidad del Instrumento Motivación Laboral	61
Tabla 8. Confiabilidad del Instrumento Inteligencia Emocional	61
Tabla 9. Ficha técnica de inteligencia emocional.....	61
Tabla 10. Ficha técnica de motivación laboral	63
Tabla 11. Escala de Likert.....	64
Tabla 12. Escala valorativa Nivel Valores	64
Tabla 13. Dimensión: Conocimiento de uno mismo.....	65
Tabla 14. Dimensión: Autogestión	65
Tabla 15. Dimensión: Empatía	66
Tabla 16. Dimensión: Habilidades Sociales	66
Tabla 17. Dimensión: Motivación Extrínseca	66
Tabla 18. Dimensión: Motivación Intrínseca	66
Tabla 19. Prueba de Hipótesis - Coeficiente de Pearson	67
Tabla 20. Relación niveles de las dimensiones: inteligencia emocional y motivación laboral.....	68

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

En el nuevo milenio no cabe duda de que el futuro del mundo depende en gran medida de la forma en que se enfrenten y manejen los desafíos globales. Las aceleradas y fundamentales transformaciones en materia de condiciones climáticas, tecnológicas, de información y métodos de comunicación, tanto a nivel familiar como organizacional tienen efectos que reflejan hasta qué punto el ser humano juega un rol indispensable en esta sociedad, es allí donde las organizaciones muestran cada vez más preocupación e interés en mantener la competitividad dentro del mercado.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) en un informe especial en el Portal de Info Capital Humano sobre la gestión humana nos dice que es necesario incorporar nuevas herramientas para mejorar la productividad y mantener en el ambiente interno un clima laboral positivo que permita mejorar las relaciones de todos los colaboradores de las organizaciones, es decir el nuevo rol de la gestión humana debe romper esquemas tradicionales como: empleados centrados en las actividades del cargo, reorientándolos al trabajo colaborativo y en equipo; horarios rígidos readaptándolos a horarios flexibles; énfasis en la especialización, procurando ahora disponer de personas facilitadoras de acciones con valor agregado. Permitiéndoles el aumento de la autorrealización, la satisfacción personal y profesional, la automotivación y el manejo de emociones de todos los colaboradores de nuestras organizaciones, garantizando la competitividad dentro del mercado laboral.

Viviana Monzón , gerente del Talento Humano del Portal Info Capital en el artículo “La importancia de las habilidades blandas en las organizaciones “asegura que todas las organizaciones necesitan dominar estas habilidades, incluso Google, IBM o Microsoft .Indica también que en un estudio realizado a más de 500 CEO por el Instituto de Investigación de Stanford y la Fundación Carnegie Mellon, señala lo siguiente: El 75 % del éxito en el trabajo a largo plazo es resultado de las “habilidades blandas y sólo el 25 % del éxito tiene origen exclusivo en las habilidades duras de los colaboradores, nos dice también que toda organización necesita que sus colaboradores desarrollen habilidades blandas como la gestión de tiempo, la motivación, actitud positiva, buena comunicación, inteligencia emocional, para seguir siendo sostenibles y verdaderamente “Gigantes” en el mercado.

Debemos reconocer entonces que una organización no sólo es competitiva porque posee los mejores procesos, excelente infraestructura o software actualizados, sino por saber gestionar su capital humano.

En los últimos años ha aumentado la conciencia en las organizaciones peruanas, sobre la importancia de gestionar adecuadamente el capital humano. Esto se evidencia en el aumento de participación de las empresas en los programas ofrecidos por organizaciones de monitoreo de reputación como Merco Talento, Compu Trabajo y Great Place to work. Sin embargo, aún son muy pocas las que siguen esta tendencia, ya que de 2 millones 332 mil empresas existentes, según el

diario La República, sólo 36 participan en el ranking de Merco Talento y 26 en Great Place to Work, para un total de 52 empresas. Este desinterés puede llegar a tener un impacto negativo en la fuerza laboral, teniendo como resultado un bajo compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización, de Marulanda K., Matamoros R. y Vigo I. (2019).

El Sistema Financiero Peruano, es uno de los más importantes sistemas que contribuyen al desarrollo de nuestro país mediante la promoción de la oferta y la demanda en productos activos y pasivos, facilitando así el desarrollo de las empresas, sobre todo de las pequeñas y microempresas quienes hacen uso de este sistema para su desarrollo y poder lograr obtener competitividad en una mayor escala tanto en el Perú como en el extranjero. En la actualidad, el Perú tiene un gran porcentaje de micro y pequeñas empresas (en adelante sector MYPE) que en conjunto llegan a representar el 96.5% de empresas del Perú según los últimos reportes de Comex Perú, su número superan con creces a las grandes empresas y son las que brindan un aporte significativo al PBI Peruano y promueven el desarrollo y el empleo a millones de personas, pero también es uno de los sectores que más afectados se ven pues en los últimos años, el sector MYPE tiene uno de los porcentajes más altos de morosidad en el sistema financiero bancario y el mayor índice de informalidad en el caso de microempresas.

En este sistema, materia de estudio en esta investigación, muchas entidades financieras priorizan su inversión para mejorar su competitividad en estrategias como: campañas publicitarias, mejora de procesos, mejora de infraestructura, entre otras; todas ellas enfocadas en el cliente externo; sin embargo, son pocas las estrategias que abordan las habilidades blandas de nuestro cliente interno, es decir de nuestros colaboradores; siendo el factor humano vital para la permanencia de las organizaciones en el mercado. En este sentido la investigación pretende indagar sobre la relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral, dos variables fundamentales para la gestión de talento humano en las organizaciones, entender el vínculo entre ambas variables nos permitirá plantear estrategias que aborden al cliente interno y contribuyan en la toma de decisiones para el óptimo manejo de la organización y por ende competitividad en el mercado laboral.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta de investigación general

¿Cómo la inteligencia emocional se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020?

I.2.2. Preguntas de investigación específicas

¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020?

¿Cuál es el nivel de motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020?

¿Cómo las dimensiones de la inteligencia emocional se relacionan con cada una de las dimensiones de la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020?

I.3. Objetivos de investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar si la inteligencia emocional se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

I.3.2. Objetivos específicos

Medir el nivel de inteligencia emocional en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Medir el nivel de motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Determinar si las dimensiones de la inteligencia emocional se relacionan con cada una de las dimensiones de la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

I.4. Justificación de la investigación

Ante la falta de compromiso organizacional, alto nivel de rotación y bajo nivel de satisfacción laboral, de la entidad financiera en estudio, se torna de gran importancia medir la motivación de los colaboradores, a través de la relación con la inteligencia emocional de los mismos, entendiendo esta última como la habilidad, la capacidad de ser inteligente utilizando nuestras emociones, entender lo que sentimos y por qué es importante cómo se sienten otros y usarlo en nuestras relaciones, es totalmente necesaria para que funcione bien un matrimonio, el trabajo, la vida en general; en definitiva es esencial para la felicidad (Goleman, 2018). Es de suma importancia poseer un colaborador motivado, ya que se asegura un alto rendimiento laboral, cumplimiento de objetivos y por ende éxito de una organización.

La presente investigación tiene justificación teórica en que ayudará a medir la relación de la inteligencia emocional con la motivación laboral de los colaboradores de la entidad financiera. La inteligencia emocional es considerada bajo las cuatro dimensiones de Goleman (2018): autoconocimiento, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones interpersonales. En tanto que la motivación laboral es considerada bajo las dos dimensiones de Robbins y Judge (2017): motivación extrínseca y motivación intrínseca.

Encuentra su justificación práctica en que permitirá que la entidad financiera conozca la relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral de sus colaboradores y de esta manera pueda optimizar recursos para el desarrollo de estrategias que mejoren el nivel de motivación de los mismos, que se verá reflejado en un mejor desempeño laboral, conllevando al logro de sus objetivos como institución y logrando competitividad dentro del sistema financiero.

I.5. Alcance de la investigación

La presente investigación abarca el área de gestión del talento humano en las entidades financieras a nivel nacional. La investigación tiene un alcance descriptivo y correlacional; descriptivo porque como objetivos específicos medirá el nivel de inteligencia emocional y motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, luego de ello realizará la correlación entre ambas variables para ver si esta es significativa. La presente también contempla la elaboración de una propuesta de mejora.

Los hallazgos de esta investigación en el sector financiero de la ciudad de Cajamarca generan evidencia para demostrar las teorías de Goleman (2018) y Robbins y Judge (2017); asimismo permitirán sentar las bases para futuras investigaciones relacionadas a inteligencia emocional con alcance descriptivo, correlacional y explicativo; en el plano gerencial se espera que la investigación permita ser un punto de referencia para implementar oportunidades de mejora.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

Existen diversas investigaciones realizadas en lo que se refiere a inteligencia emocional y motivación laboral. Es así que se mencionan algunas que contribuyeron a brindar un marco de referencia para el desarrollo de la presente investigación.

Morad, Gorji, Ranjbar y Darabiniya (2016) en Irán, realizaron el estudio *Inteligencia emocional y motivación profesional de los profesores miembros de las Facultades de ciencias médicas*; cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre inteligencia emocional y motivación laboral. Diseño y metodología: enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 120 sujetos. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario estándar de Bradbery Graves (4 dimensiones) para medir el nivel de inteligencia emocional y un cuestionario para medir la motivación profesional compuesta por 28 ítems. La investigación concluye que existe una correlación significativa entre la puntuación total de la inteligencia emocional y la motivación laboral. Además, existe una correlación significativa entre la puntuación total de la inteligencia emocional y cada una de las variables del cuestionario de motivación profesional. (p.232)

Márquez (2016), en su investigación titulada *Relación entre la Inteligencia Emocional y la Motivación Laboral del personal de recursos humanos de un ingenio azucarero*, Guatemala; se planteó el objetivo de determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral, tomando como muestra al recurso humano de esta organización. Estudio de carácter descriptivo, diseño correlacional, intenta encontrar la asociación o no entre dos variables, concluyendo que los colaboradores poseen inteligencia emocional y motivación laboral alta, sin embargo, no existe un nivel significativo de relación entre las dos variables de estudio, es decir no dependen necesariamente una de la otra. (p.56)

Castro y Meléndez (2017) en su investigación titulada *Inteligencia Emocional y Motivación laboral en personal de salud de la central de Esterilización del Hospital Nacional Dos de Mayo*, en la ciudad de Lima; cuyo objetivo fue determinar la relación entre inteligencia emocional y motivación laboral del personal de salud de la Central de Esterilización del Hospital Nacional Dos de Mayo. Estudio de enfoque cuantitativo, no experimental. Diseño correlacional – descriptivo y transversal. La muestra estuvo conformada por 23 trabajadores de la central de esterilización. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario ICE BarOn EQ-I - Inteligencia Emocional elaborado por Reuven BarOn y el Cuestionario MbM-Gestión por Motivación elaborado por Marshall Sashkin. Los datos fueron procesados en el sistema SPSS 23, se utilizó la prueba de correlación de Pearson La mayoría 56.5% (n=13) tiene un nivel de inteligencia emocional muy alto, un 30.4%(n=7) tienen un nivel alto y un 13% (n=3) tienen un nivel moderado. La mayoría 65.2% (n=15) tiene un nivel de motivación laboral alto, un 21.7%(n=5) tienen un nivel muy alto y un 13% (n=3) tienen un nivel medio. En cuanto a la variable inteligencia emocional el puntaje medio obtenido fue de 2,81 con una desviación típica de 0,82, en cuanto a la variable motivación laboral el puntaje medio fue de 3,83 con una desviación

típica de 0,36 La prueba de correlación de Pearson entre inteligencia emocional y motivación laboral fue 0.06. Concluyendo que no existe una relación significativa entre inteligencia emocional y motivación del personal de salud de la Central de Esterilización del Hospital Nacional Dos de Mayo. (p.63)

Uceda (2016) en su investigación titulada *Inteligencia emocional y motivación de los choferes de la empresa de transportes “El Cortijo” S.A.C*, en la ciudad de Trujillo; tiene como objetivo determinar si existe relación entre estas dos variables (inteligencia emocional y motivación), teniendo como base las diversas teorías de las mismas. Estudio de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo correlación – causal; instrumentos de recolección de datos ya validados, el cuestionario de Bar-On Ice, que mide la inteligencia emocional en cinco dimensiones y el cuestionario MbM del PhD. Marshall Sashkin, que mide la motivación de acuerdo a cuatro dimensiones, los cuales se aplicaron a los choferes de la E.T. El Cortijo S.A.C., Los resultados del estudio arrojaron que la motivación es independiente de la inteligencia emocional y que ambas variables se encuentran en un nivel alto – promedio, pero no existe relación entre ellas. (p.67)

Rodríguez (2018) en su investigación titulada *Inteligencia emocional y motivación en el personal de Enfermería de un Hospital Nivel II.2 Callao*; tiene como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y la motivación en el personal de enfermería. El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional -causal, no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por el personal que laboran en un Hospital Nivel II.2 del Callao, para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento dos cuestionarios, utilizando la escala tipo Likert modificada. Los resultados evidenciaron las frecuencias de clasificación de la variable inteligencia emocional de 146 encuestados, la mayor frecuencia se ubicó en la categoría Alto (78,1%), la segunda categoría Medio (21,9%). Ninguna se clasificó en categoría Bajo. Para la variable motivación se encontró que, del total de encuestados, la mayor frecuencia estuvo en la categoría en proceso (57,5%). categoría Buena (42,5%), ninguna persona se clasificó en la categoría por mejorar. Se concluyó que existe relación entre inteligencia emocional y la motivación ($p=0,024<0,05$); $r=0,187$) del personal de enfermería. Interpretándose que, a mayor inteligencia emocional, mayor motivación en este personal. (p.86)

II.2. Bases Teóricas

II.2.1. Inteligencia Emocional

Orígenes y evolución de la inteligencia emocional

De acuerdo con Mayer (2001) citado por Frago-Luzuriaga (2015), la evolución del concepto inteligencia emocional se ha dividido para su estudio en cinco fases:

Primera fase: la concepción de inteligencia y emoción como conceptos separados. Ésta comienza en 1900 y termina en la época de los setenta; coincide con el surgimiento del enfoque psicométrico de la inteligencia humana donde se comienzan a emplear instrumentos científicamente elaborados para medir el razonamiento abstracto.

Segunda fase: los precursores de la inteligencia emocional. La duración de esta etapa es de aproximadamente 20 años, de 1970 a 1990. Aquí la influencia del paradigma cognitivo y del procesamiento de información es evidente, además, en este periodo surgen dos autores clave que son Mayer y Salovey (1997) retomarán como inspiración para su trabajo: Gardner (2005), creador de la teoría de las inteligencias múltiples y Sternberg (2000, 2009), autor de la teoría tríadica de la inteligencia basada en el procesamiento de información.

Tercera fase: creación del concepto a manos de Mayer y Salovey (1993). La duración de esta fase comprende tres años, de 1990 a 1993, periodo en el que Mayer y Salovey (1993), en compañía de otros colaboradores, publican una serie de artículos sobre inteligencia emocional. Ya en estos textos los autores afirman que su trabajo trata de explicar el procesamiento de información emocional y proponen un primer modelo sobre los componentes de la inteligencia emocional que, si bien no es el definitivo, servirá como guía para formular la versión final de su teoría. En esta primera propuesta Salovey y Mayer (1990) mostraron que la inteligencia emocional se integra con tres habilidades: **la percepción y apreciación emocional, la regulación emocional y la utilización de la inteligencia emocional.**

Cuarta fase: la popularización del concepto. De 1994 a 1997 la inteligencia emocional comienza a difundirse rápidamente tanto en círculos académicos como no académicos gracias al *best seller Emotional Intelligence* escrito por Goleman en 1995.

Quinta fase: institucionalización del modelo de habilidades e investigación. Esta etapa comienza a partir de 1998 y aún no concluye. Aquí se produce un refinamiento del constructo por parte de Salovey y Mayer (1990), quienes pasan de un modelo de tres habilidades básicas a uno de cuatro. Mayer, Caruso y Salovey, (2000): percepción y valoración emocional; facilitación emocional; comprensión emocional, y regulación reflexiva de las emociones. Adicional a esto se crean nuevos instrumentos de medición, aumenta el número de investigaciones sobre la temática y comienza a relacionarse con otras variables.

Conceptualización de Inteligencia Emocional

El concepto de Inteligencia emocional ha sido definido por diversos autores a lo largo del tiempo.

Fragoso-Luzuriaga (2015) indica que fue usado por primera vez de manera amplia por Salovey y Mayer (1990); quienes lo definieron como “el subconjunto de la inteligencia social que envuelve la capacidad de monitorear los sentimientos y emociones propias y la de los otros, para discriminar entre ellos y para usar esta información para guiar los pensamientos y emociones de uno mismo” (p.54).

Según esta conceptualización, la inteligencia emocional consiste en la habilidad para controlar y discernir los sentimientos y emociones, utilizándolos para dirigir nuestros

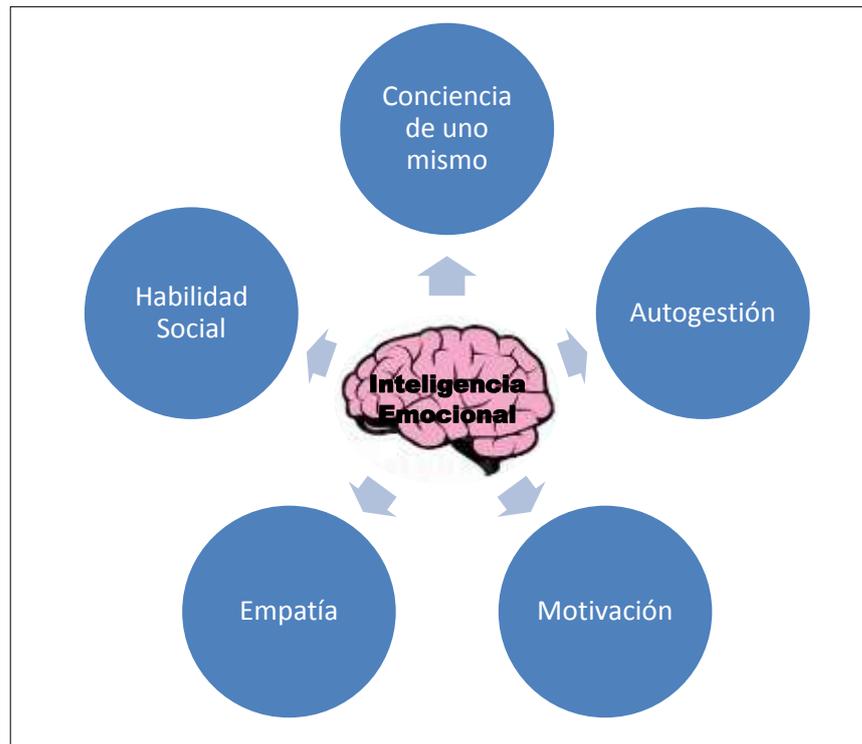
pensamientos y acciones. Es decir, la capacidad de saber manejar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento.

Bharwaney (2010) define a la inteligencia emocional “como la habilidad para sintonizar las emociones, comprenderlas y tomar medidas necesarias” (p.33).

Arrabal (2019) nos dice que “la inteligencia emocional es la capacidad de la aceptación y la gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida, aunque no seamos consciente de ello” (p.7).

Goleman (2018) define la inteligencia emocional, como la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de forma eficaz, lo divide en cinco componentes: conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía, habilidad social. Los tres primeros componentes son aptitudes de autogestión. Los dos últimos, la empatía y la habilidad social, atañen a la capacidad de una persona para gestionar las relaciones con los demás” (p.33).

Figura 1. Dimensiones de la inteligencia emocional



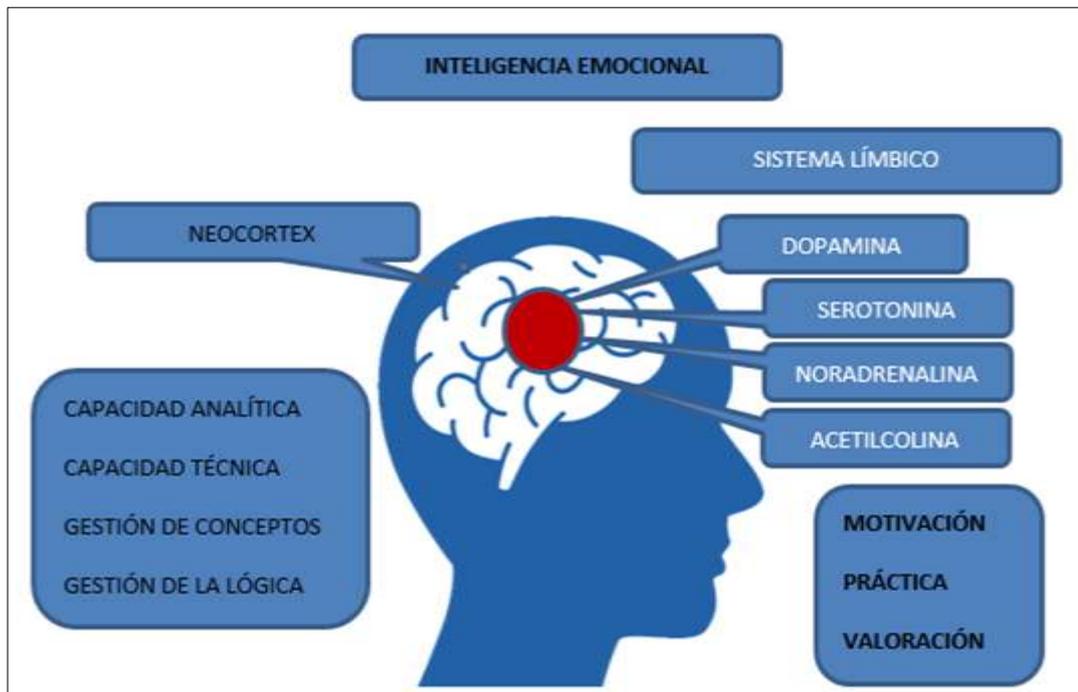
Fuente: Goleman (2018)

Nos indica también que el coeficiente intelectual, que es eminentemente genético (cambia poco desde la infancia), las aptitudes de la inteligencia emocional pueden aprenderse a cualquier edad. Sin embargo, no es fácil. Potenciar tu inteligencia emocional requiere práctica y compromiso. Pero las recompensas bien merecen la inversión. (Goleman, 2018, p.35). Es decir que para mejorar tu inteligencia emocional necesitas cambiar de hábitos y poseer un deseo sincero y esfuerzo coordinado.

Asevera también la importancia de las emociones en la vida personal y profesional, nos ayuda a convivir con la razón y emoción, mente y corazón. (Goleman, 2018, p.38)

La inteligencia emocional nace sobre todo en los neurotransmisores del sistema límbico, que gobierna los sentimientos, impulsos y deseos. Los estudios indican que este sistema aprende mejor a través de la motivación, la práctica abundante y la valoración. Comparemos esto con el aprendizaje que tiene lugar en el neocórtex, que rige la capacidad analítica y técnica y gestiona los conceptos y la lógica. (Goleman, 2018, p.44).

Figura 2. Origen de la inteligencia emocional



Fuente: Goleman (2018)

Modelos de inteligencia emocional

Modelos mixtos

Como su nombre lo indica, reúnen diversas destrezas, habilidades, objetivos, rasgos de personalidad, competencias y disposiciones afectivas. Dos de los modelos más representativos de esta perspectiva son: el modelo de Goleman y el modelo de Bar-On.

Modelo de Goleman

Según Goleman (2018) la inteligencia emocional es la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de forma eficaz. Según el autor, no son el cociente intelectual ni las aptitudes técnicas, sino la inteligencia emocional, un grupo de cinco destrezas que permiten a los mejores líderes maximizar su rendimiento y el de sus seguidores.

Las dimensiones de la inteligencia emocional son las siguientes: (a) **Conciencia de uno mismo**: conocer nuestras virtudes, flaquezas, impulsos, valores e impacto en los demás. (b) **Autogestión**: controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo perturbadores. (c) **Motivación**: disfrutar de los logros por sí mismos. (e) **Empatía**: comprender la configuración emocional de los demás. (f) **Habilidad social**: generar entendimiento con los demás para guiarlos en la dirección deseada.

(a) **La conciencia de uno mismo** es la primera dimensión de la inteligencia emocional, lo cual tiene lógica si pensamos que, hace miles de años, el oráculo de Delfos ya

aconsejaba conocerse a uno mismo. Ser consciente de uno mismo significa comprender profundamente nuestras emociones, virtudes, defectos, necesidades y deseos. La gente con este atributo no es crítica en exceso ni abriga esperanzas poco realistas; por el contrario, es honesta consigo misma y con los demás. Una persona con un alto grado de conciencia de sí misma sabe cómo le afectan sus sentimientos, así como a los demás y a su rendimiento laboral. La conciencia de uno mismo se hace extensible a la idea que tiene una persona de sus propios valores y objetivos.

- (b) **Autogestión** es la segunda dimensión de la inteligencia emocional nos habla de los impulsos biológicos rigen nuestras emociones. No podemos eliminarlos, pero sí hacer otras cosas para gestionarlos. La autogestión, que es algo como mantener un diálogo interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos. En efecto, a la gente que entabla ese diálogo le asalta el mal humor y los impulsos emocionales, como a todo el mundo, pero encuentra maneras de controlarlos e incluso de canalizarlos de forma útil.
- (c) **Motivación** es la tercera dimensión de la inteligencia emocional nos habla que la gente muy motivada es optimista, aunque las circunstancias no le sean propicias. En esos casos, la autogestión se suma a la motivación para superar la frustración y la depresión que sobrevienen después de un revés o fracaso, nos habla de una automotivación.
- (d) **Empatía**, de todas las dimensiones de la inteligencia emocional, es la más fácil de reconocer. Pero empatía no equivale a sentimentalismos del tipo «yo estoy bien, tú estás bien». Es decir, para un líder no significa apropiarse de las emociones ajenas e intentar complacer a todo el mundo. Eso sería una pesadilla que, además, imposibilitaría cualquier acción. Por el contrario, la empatía implica tener en cuenta los sentimientos de los empleados (además de otros factores) en el proceso de toma de decisiones inteligentes.
- (e) **Habilidad Social** es la quinta dimensión de la inteligencia emocional, atañe a la capacidad de una persona para gestionar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, la habilidad social no es tan sencilla como parece. No se trata solo de cordialidad, aunque las personas con un alto grado de habilidad social rara vez son antipáticas. Por el contrario, esa cordialidad tiene un objetivo: guiar a la gente por donde uno quiera, ya sea un acuerdo sobre una nueva estrategia de marketing o el entusiasmo por un nuevo producto. Las personas socialmente hábiles suelen tener un círculo amplio de conocidos y buena mano para encontrar afinidades con gente de todo tipo y crear entendimiento. Eso no significa que socialicen en todo momento, sino que trabajan ciñéndose a la idea de que uno, si está solo, no puede conseguir nada importante.

Tabla 1.

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en acción

	Definición	Señas de identidad
Conciencia de uno mismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacidad de reconocer y comprender nuestros estados de ánimo, emociones e impulsos, así como su efecto en los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en uno mismo. • Evaluación realista de uno mismo. • Sentido del humor crítico con uno mismo.
Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacidad de controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo perturbadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad e integridad. • Comodidad ante la ambigüedad. • Apertura al cambio.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasión por trabajar por motivos que van más allá del dinero o el estatus. ▪ Propensión a perseguir objetivos con energía y perseverancia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas ganas de alcanzar objetivos. • Optimismo, incluso ante un fracaso. • Compromiso con la organización.
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacidad de comprender la configuración emocional de otras personas. ▪ Habilidad para tratar a la gente según sus reacciones emocionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la creación y conservación de talento. • Sensibilidad multicultural. • Servicio a los clientes.
Habilidad social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de la gestión de relaciones y la creación de redes. ▪ Capacidad para encontrar afinidades y crear entendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad a la hora de liderar el cambio. • Poder de persuasión. • Experiencia en la creación y el liderazgo de equipos.

Fuente: Goleman (2018)

Modelo de Bar-On

Para Bar-On (2010, 2006) citado por Fragoso-Luzuriaga (2015) la inteligencia socioemocional es un conjunto de competencias y habilidades que determinan cuán efectivamente los individuos se entienden, comprenden a otros, expresan sus emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana.

Con base en esta definición el autor formula un modelo denominado ESI (Emotional Social Intelligence), producto de un largo proceso de investigación, donde instrumenta la inteligencia socio-emocional en cinco dimensiones básicas (Bar-On, 2010, 2006) citado por Fragoso-Luzuriaga R. (2015): (a) **Intrapersonal**. Esta dimensión consiste en tener conciencia de las propias emociones, así como de su autoexpresión, las habilidades y competencias que la conforman son: auto reconocimiento, autoconciencia emocional, asertividad, independencia y auto actualización. (b) **Interpersonal**. Dimensión que considera a la conciencia social y las relaciones interpersonales como su punto central, las habilidades y competencias que la comprenden son: empatía, responsabilidad social y establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias. (c) **Manejo del estrés**. Los puntos centrales de esta dimensión son el manejo y regulación emocional, las habilidades que la conforman son: tolerancia al estrés y control de impulsos. (d) **Adaptabilidad**. El

núcleo de esta dimensión es el manejo del cambio, las habilidades y competencias que la integran son: chequeo de realidad, flexibilidad y resolución de problemas. (e) **Humor**. Es la última dimensión considerada por Bar-On y se relaciona con la motivación del individuo para manejarse en la vida, se integra de las habilidades: optimismo y felicidad.

Modelo de Habilidad

El modelo de habilidad es una visión más restringida defendida por autores como Salovey y Mayer que conciben la IE como una inteligencia genuina basada en el uso adaptativo de las emociones y su aplicación a nuestro pensamiento. Para ello, las emociones ayudan a resolver problemas y facilitan la adaptación al medio.

Modelo de Mayer y Salovey

Fragoso-Luzuriaga (2015) acota que el concepto final de inteligencia emocional que proponen Mayer y Salovey (1997) une solamente la esfera cognitiva y la afectiva, no así la motivacional, como hacen autores como Goleman (2000), Bar-On (2006).

En tal sentido, Mayer y Salovey (1997) citado por Fragoso-Luzuriaga (2015) definen la inteligencia emocional como: "Una característica de la inteligencia social que incluye un conjunto de capacidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender las emociones. Dichas capacidades son las de supervisar los sentimientos y las emociones propias, así como las de los demás, de discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones" (p.10). De esta definición se desprenden las cuatro habilidades básicas de la inteligencia emocional:

La percepción emocional

Es la habilidad más básica y se refiere a la certeza con la que las personas pueden identificar las emociones y el contenido emocional en ellos mismos y otras personas. Incluye el registro, la atención y la identificación de los mensajes emocionales, su manifestación se observa en expresiones faciales, movimientos corporales, posturas, tonos de voz, etcétera.

Se conforma de cuatro sub-habilidades: a) habilidad para identificar emociones en las sensaciones, estados físicos y pensamientos propios, b) habilidad para identificar emociones en otras personas, formas de arte, lenguaje, sonidos, apariencia y comportamiento, c) habilidad para expresar emociones adecuadamente y para expresar necesidades relacionadas con esos sentimientos y d) habilidad para discriminar la adecuada o inadecuada, honesta o deshonesto expresión de los sentimientos. Mayer y Salovey (1997).

Facilitación emocional del pensamiento

La facilitación o asimilación emocional implica la habilidad para tener en cuenta los sentimientos cuando razonamos o solucionamos problemas. Esta habilidad se centra en

cómo las emociones afectan al sistema cognitivo y cómo nuestros estados afectivos ayudan a la toma de decisiones. También ayudan a priorizar nuestros procesos cognitivos básicos, focalizando nuestra atención en lo que es realmente importante. En función de los estados emocionales, los puntos de vista de los problemas cambian, incluso mejorando nuestro pensamiento creativo. Es decir, esta habilidad plantea que nuestras emociones actúan de forma positiva sobre nuestro razonamiento y nuestra forma de procesar la información.

Se integra de cuatro sub-habilidades: a) priorización y redirección del pensamiento basado en los sentimientos, b) uso de emociones para facilitar el juicio y la memoria, c) capitalización de variaciones en los estados emocionales para permitir al individuo cambiar de perspectiva y considerar diversos puntos de vista y d) uso de diferentes estados emocionales para facilitar formas específicas de abordar un problema, el razonamiento y la creatividad. Mayer y Salovey (1997).

La comprensión emocional

La habilidad se refiere al conocimiento del sistema emocional, en otras palabras, a conocer cómo se procesa la emoción a un nivel cognitivo, y cómo afecta el empleo de la información emocional en los procesos de razonamiento; comprende el etiquetado correcto de las emociones, la comprensión del significado emocional, no sólo de emociones sencillas, sino también de emociones complejas, así como la evolución de unos estados emocionales en otros. Se conforma de cuatro sub-habilidades: a) habilidad para etiquetar emociones y reconocer las relaciones entre ellas y las palabras, como las relaciones entre gustar y amar, b) habilidad para la expresión de las emociones en función de relaciones, por ejemplo que la tristeza siempre acompaña a una pérdida, c) habilidad para entender emociones complejas como sentimientos simultáneos de amor y odio o combinaciones de amor y tristeza y d) la habilidad para reconocer posibles transiciones entre emociones como el paso de enojo a satisfacción o tristeza. Mayer y Salovey (1997) citado por Fragoso-Luzuriaga (2015).

La regulación reflexiva de las emociones

La regulación emocional es la habilidad más compleja de la inteligencia emocional. Esta dimensión incluiría la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos, y reflexionar sobre los mismos para descartar o aprovechar la información que los acompaña en función de su utilidad. Además, incluye la habilidad para regular las emociones propias y ajenas, moderando las emociones negativas e intensificando las positivas. Abarca pues el manejo de nuestro mundo intrapersonal y también el interpersonal, esto es, la capacidad para regular las emociones de los demás, poniendo en práctica diversas estrategias de regulación emocional que modifican tanto nuestros sentimientos como los de los demás. Esta habilidad alcanzaría los procesos emocionales de mayor complejidad, es decir, la regulación consciente de las emociones para lograr un crecimiento emocional e intelectual

La habilidad de regulación reflexiva se integra con cuatro sub-habilidades: a) habilidad para permanecer abiertos a sentimientos, ya sean placenteros o no, b) habilidad para atraer o distanciarse reflexivamente de una emoción dependiendo de su información o utilidad juzgada, c) habilidad para monitorear reflexivamente las emociones en uno mismo y otros reconociendo cuán puras, comunes, importantes o razonables son y d) la habilidad de manejar en uno mismo y otros las emociones, incrementando sus efectos negativos y maximizando los positivos sin reprimirlas o exagerarlas al momento de expresarlas. Mayer y Salovey (1997) citado por Fragoso-Luzuriaga (2015).

Fragoso-Luzuriaga (2015) manifiesta que, no obstante, dentro del modelo Mayer y Salovey (1997), la situación es sumamente diferente ya que al surgir del paradigma cognitivo se enfoca únicamente en habilidades de procesamiento de información que se encargan de estudiar de manera específica cómo las emociones influyen en el pensamiento y acciones, por lo que las competencias no se encuentran contempladas e incluso se establece una marcada separación.

Tabla 2.

Modelos de inteligencia emocional

	Mayer – Salovey (1997)	Goleman (2018)	Bar On (2000)
Tipo de Modelo	Habilidad	Mixto	Mixto
¿Qué abarca?	La emoción de manera individual por lo que evalúa y atiende el estado de ánimo, lo reflexiona y se expresa con precisión.	El reconocimiento y la regulación de las emociones, así como también el trabajo en equipo ya que maneja la empatía al reconocer las emociones de los demás.	La manera en que el pensamiento individual influye en las emociones y estados de ánimo. Capacidad de adaptarse y manejar estrés.
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción emocional. • Facilitación emocional del pensamiento. • Comprensión emocional • Regulación reflexiva de las emociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de uno mismo. • Autogestión. • Motivación. • Empatía. • Habilidades Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrapersonal. • Interpersonal. • Manejo de estrés. • Adaptabilidad. • Humor

Fuente: Fragoso-Luzuriaga (2015)

Inteligencia emocional y el sistema financiero

El sistema financiero es un conjunto de instituciones y mercados, cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos alternativas. En primer lugar, los bancos comerciales tradicionales usan los depósitos de unos para financiar los préstamos de otros y están sujetos a un conjunto de regulaciones. En segundo lugar, los mercados financieros, como los mercados de bonos, acciones, papeles comerciales y derivados financieros regulado y supervisado por la SMV (Superintendencia de Mercado de Valores) y SBS (Superintendencia de Banca y Seguro).

Existen dos clases: el bancario y el no bancario, esto depende a la magnitud del préstamo y con respecto a quien se presta. El sistema bancario está en la capacidad de prestar dinero a grandes empresas y al propio estado (también a las Mypes), en cambio, el sistema no bancario, solo está en la capacidad de prestar a las micro y pequeñas empresas ya sea natural o jurídica. Dentro de los primeros tenemos al Banco Central de reserva del Perú, Banco de la Nación, Banca comercial, sucursales de los bancos del exterior; dentro del sistema no bancario tenemos a las Financieras, Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito, Entidad De Desarrollo A La Pequeña Y Micro Empresa – EDPYME, Caja Municipal De Crédito Popular, Cajas Rurales, Empresas Especializadas. Parodi (2013).

El tener un sistema financiero robusto y equilibrado promueve el desarrollo económico tanto de la sociedad como del país, porque permite la inversión de capital hacia actividades productivas, como la construcción, la industria, tecnología y la expansión de los mercados, es decir que el sistema financiero contribuya al progreso de una sociedad, ofreciendo soluciones para suplir necesidades de vivienda, estudio, trabajo, entre otros.

Las entidades que conforman el sistema financiero están organizadas de tal forma que intentan llegar a cubrir la mayoría de necesidades que una población puede exigir para que el ciclo económico no pierda su velocidad, dentro de estas entidades están los bancos, financieras y organizaciones de financiamiento. Cada una de ellas con objetivos y funciones que identifican diferentes mercados y distintas necesidades.

Por lo mencionado anteriormente y con la importancia de tener un sistema financiero equilibrado es que nos enfocamos en el buen desempeño de las organizaciones que a este la componen, en esta ocasión a las Financieras, materia de estudio en esta investigación y para ello mostramos la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores dentro de una organización para su buen desempeño y cumplimiento de objetivos trazados como organización.

Chu (2014) nos indica que no hace mucho tiempo, cuando se indagaba de las funciones de los gerentes las “respuestas más comunes eran: los gerentes de ventas son los encargados de proyectar ventas, supervisar el trabajo de ventas, capacitar vendedores, elaborar estadísticas de las ventas, etcétera. Para los gerentes de producción, las responsabilidades eran adquirir materias primas, diseñar productos, seleccionar maquinaria y equipos, planificar la producción y otras. En cambio, el gerente financiero debía conseguir y aplicar fondos, buscar rentabilidad, distribuir utilidades, etcétera. Como se observa, todos estaban muy encasillados en tareas específicas. No había una interrelación entre las demás áreas.” (p.10). Pero no se mencionaba el desarrollo y manejo de emociones de los colaboradores para mejorar su rendimiento laboral.

En tanto que Goleman (2018) agrega “he descubierto que los líderes más eficaces se parecen en un aspecto fundamental: todos poseen un grado elevado de la denominada *inteligencia emocional*. No obstante, no se trata de que el coeficiente intelectual y las

capacidades técnicas sean irrelevantes, son importantes, pero como requisitos básicos para puestos directivos.” (p.40). En tal sentido acota también que “para potenciar la Inteligencia emocional las empresas tienen que reorientar su formación, e incluir el sistema límbico. Deben ayudar a los trabajadores a romper con los viejos hábitos conductuales y crear otros nuevos.” (p.44). Es por ello la importancia de gestionar la inteligencia emocional en el sistema financiero.

II.2.2. Motivación

Conceptualización de la motivación

El concepto de motivación ha sido definido por diversos autores a lo largo del tiempo.

Robbins y Judge (2017) definen la motivación como “los procesos que inciden en la *intensidad, dirección y persistencia* del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. La *intensidad* se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una *dirección* que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con aquellas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo.” (p.247)

Fischman (2014) define a la motivación como “el nivel de temperatura del aire de un globo aerostático. Algunos *motivados* tienen el aire caliente y vuelan por los horizontes. Otros, con el aire frío, están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre.” (p.15)

Perret (2016) define a la motivación “como el motor, fuerza, energía, combustible que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo.” (p.15)

Amorós (2016) define a la motivación como “las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (p.81)

Chiavenato (2017) define a la motivación como “un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual, junto con la percepción, la atribución, la cognición, las actitudes y el aprendizaje. La motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano que actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente, la motivación se observa a través de la conducta humana.” (p.118)

Pérez y Ayala (2012) definen a la motivación como “el impulso que se produce en la mente de una persona y que la moviliza hacia el desarrollo de ciertas conductas normalmente destinadas a satisfacer una necesidad.” (p.219)

Maldonado (2017) define a la motivación como “el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.” (p.104).

Objeto de estudio de la motivación

Según Robbins (2017, p.209) algunos individuos están impulsados hacia el éxito. Entendiendo que ello significa alcanzar las metas organizaciones, cabe apuntar que no todos, sin embargo, las alcanzan de la misma manera y por ende con el mismo impacto. La diferencia reside en 1) la situación, es decir el contexto temporo-espacial en el que se encuentra la organización; 2) el nivel de motivación entre los individuos, es decir el grado de motivación externa a nivel de grupo de colaboradores; 3) el nivel de motivación dentro de los individuos, es decir el grado de motivación interna con el que cuenta cada uno de los colaboradores; 4) los diferentes momentos, es decir la forma en cada circunstancia impacta en la organización; y 5) los procesos que inciden en la *intensidad, dirección, y persistencia* del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Se entiende por intensidad a la cantidad de esfuerzo que realiza el colaborador. De hecho, es el elemento en que mayormente nos centramos cuando hablamos de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Finalmente, es de suma importancia remarcar que, si un colaborador se encuentra motivado, entonces permanecerá en una tarea, lo suficiente como para alcanzar las metas de la organización. Radica aquí entonces la importancia de mantener continuamente motivados a los colaboradores para alinearlos y encaminarlos hacia la consecución de las metas organizacionales.

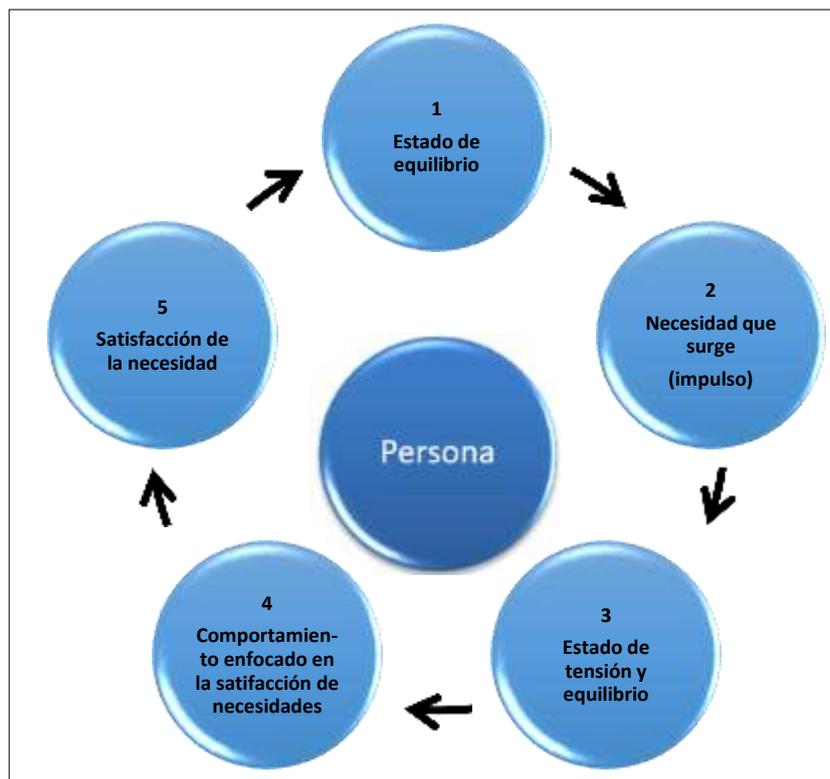
Proceso de la motivación

Existe una variedad de factores que motiva a los seres humanos, lo que motiva a una persona hoy, podría no estimularla mañana.

Chiavenato (2017) nos dice que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo, ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso), por otro lado, describe a las necesidades como carencias o deficiencias que la persona experimenta

en un periodo determinado. Manifiesta además que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera: 1) El organismo está tranquilo y en estado de equilibrio 2) Las necesidades y carencias rompen el estado de equilibrio y provocan tensión e incomodidad en la persona, 3) La persona desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión por medio de un comportamiento orientado a la satisfacción de la necesidad (impulso), 4) Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito, la satisfacción elimina o reduce la carencia, 5) si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés, y el estado de tensión permanece e incluso puede aumentar, 6) Se desencadenan nuevos ciclos motivacionales y los patrones circulares continúan indefinidamente. Por lo tanto, las etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad son: equilibrio interno, necesidad, tensión y desequilibrio, comportamiento o acción y satisfacción de la necesidad. Una vez satisfecha la necesidad vuelve a un equilibrio interno, de lo contrario surge la frustración y el estado de tensión aumenta. (pp.120-121).

Figura 3. Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Chiavenato (2017)

Robbins y Judge (2011, p.101), indican que el ciclo motivacional se puede explicar de la siguiente manera: 1) Aparece una necesidad, 2) rompe el estado de equilibrio existente y produce un estado de tensión, insatisfacción y conformismo, 3) El individuo desarrolla un comportamiento o acción que permita descargar la tensión, liberándolo de la inconformidad y desequilibrio, 4) si el comportamiento es eficaz el individuo satisface la necesidad y

descarga la tensión provocada, 5) si la necesidad no es satisfecha surge frustración o búsqueda de compensación.

En algunos casos aun cuando la necesidad quede insatisfecha no existe frustración porque puede transferirse o compensarse. La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera de hecho la motivación humana en general es cíclica. Desde este punto de vista el comportamiento representa un proceso de solución de problemas y satisfacción de necesidades.

Pérez y Ayala (2012, p.224), afirman que toda conducta humana se dispara a partir de un sentimiento de carencia. En teoría si una persona no experimentase absolutamente ninguna carencia, tensión interna, ninguna incomodidad, es decir, si experimentase un estado interior de total paz y armonía entonces no tendería a desarrollar ninguna conducta, ya que no habría ningún motivo para intentar modificar su estado. Esto nos lleva a la idea fundamental de que toda conducta se genera a partir de una tensión psíquica. El deseo de eliminar esa tensión nos lleva a plantearnos objetivos a alcanzar.

Maldonado (2017, p.105), afirma que el punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedara satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (transferencia hacia otro objetivo o meta).

De los procesos motivacionales anteriormente mencionados, se puede resumir que todos coinciden en que inicia por una necesidad o carencia, luego se genera una conducta o comportamiento que puede ser eficaz o no y finalmente la necesidad puede ser satisfecha o no.

Tipos de motivación

Perret (2016, p.60) manifiesta que existen dos clases de motivaciones la inconsciente o instintiva y la consciente. Las motivaciones inconscientes o instintivas surgen para conseguir objetivos de los cuales no somos conscientes. ¿Será que nuestro inconsciente nos esconde los objetivos porque se siente culpable de ellos? ¿Será que nuestro consciente es tan ingenuo que permite toda acción del inconsciente sin reflexionarla? ¿Será que para nuestro cerebro y vida es más práctico tener motivaciones inconscientes que conscientes? Una mujer acumula durante toda su vida zapatos, es fanática de ellos, no puede explicar el objetivo o fin último de su acumulación, y pone pretextos que ni ella misma se cree. La motivación está escondida, es un movimiento interno que provoca grandes acciones como ahorrar, ir a comprar, combinarlos, presumirlos, guardarlos cautelosa.

Así mismo agrega que los motivadores conscientes te moverán a hacer algo, y tú estarás claro en lo que te mueve, el por qué te mueve y lo que buscas. Ejemplo: “Me fascina estar con mi pareja porque tenemos una gran comunicación, con ella puedo ser quien realmente soy y yo también la acepto tal como es.” (p.63)

Pérez y Ayala (2012) sugieren que existen dos tipos de motivación superior e inferior, la motivación inferior surge de mecanismos psíquicos principalmente emocionales e instintivos (de naturaleza semi consciente e inconsciente), la motivación superior surge de mecanismos psíquicos racionales impulsados o apalancados por la fuerza de voluntad (de naturaleza consciente). Las conductas surgidas de la motivación inferior normalmente buscan la satisfacción de necesidades o la resolución de carencias físicas o emocionales de naturaleza urgente de forma inmediata o de corto un plazo. Las clasifican según su origen en intrínseca o directa y extrínseca o indirecta, la primera se evidencia cuando una persona realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin obtener un incentivo externo, por otro lado, la motivación extrínseca aparece cuando lo que le atrae a la persona no es la acción que realiza en sí, sino lo que recibirá a cambio de la acción realizada, es decir una recompensa posterior. También las clasifican como motivación positiva y motivación negativa. Hablamos de motivación positiva cuando una persona se moviliza para alcanzar un placer o recompensa y de motivación negativa cuando una persona se moviliza para escapar de un dolor o castigo. La primera motivación es más efectiva para aplicar a las organizaciones ya que produce múltiples beneficios desde un superior clima laboral, mejores relaciones interpersonales hasta mayores niveles de colaboración y productividad. Afirma también que se puede lograr resultados a través de la amenaza y la presión, pero solo en el corto plazo y con mucho esfuerzo y teniendo problemas en el mediano plazo. (p. 220-222)

Maldonado (2017), indica que existe cuatro tipos de motivación:1) extrínseca: se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo ,2) intrínseca: se refiere a lo que se obtiene en si con el trabajo mismo, es de un orden superior a la extrínseca porque en ella el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante3)transitiva: se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo, este tipo de motivación me mueve a trabajar en beneficios de los otros y 4)trascendente: se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados.(pp.106-107)

Teorías de la motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta

exactitud es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera.

De acuerdo a Chiavenato (2017, p.122) clasifica las teorías de la motivación en tres grupos: 1) Teorías del contenido, se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos se activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas. El punto de partida de estas teorías es que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única, 2) Teorías del proceso, describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento, 3) Teorías del refuerzo, se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.

De acuerdo a Maldonado (2017, p.108) clasifica las teorías de la motivación en dos grupos: 1) Teorías de contenido, se refieren aquellas teorías que agrupan todo aquello que puede motivar a las personas, 2) Teorías de proceso, agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

En la presente investigación se desarrollaron las teorías de contenido sobre la Motivación, relacionadas con las necesidades humanas: 1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1943), 2. Teoría ERC de Clayton Alderfer (1972), 3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1967) y 4. Teoría de las necesidades de David McClelland (1989), pero también se mencionaran las teorías de procesos: 1) Teoría de la Equidad (Adams), 2) Teoría de la definición de objetivos (Locke), 3) Teoría de las expectativas (Vroom), 4) Teoría de Desempeño-Satisfacción (Porter y Lawler). (Chiavenato 2017 p 122)

Teoría de contenido

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Chiavenato (2017), menciona que la teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano, identificó las siguientes necesidades: 1) Fisiológicas, son de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento, 2) Seguridad, son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegidos contra amenazas del entorno externo, 3) Sociales, son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto, 4) Estima, relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo, 5) Autorrealización, son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior. Las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia las metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento. (p.123)

Robbins y Judge (2017), afirma acerca de la teoría de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Recientemente se propuso una sexta necesidad de un nivel superior – los valores intrínsecos- que supuestamente se derivó de la teoría de Maslow, aunque aún debe ganar mayor aceptación. Las cinco necesidades originales son las siguientes: 1) Fisiológicas, incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales, 2) De seguridad, abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, 3) Sociales/de pertenencia, incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad 4) De estima, factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención, 5) De autorrealización, Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización. Según Maslow, cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante. Entonces, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

La teoría de Maslow ha recibido reconocimiento amplio y duradero sobre todo de los gerentes en funciones. Esto es atribuible a su lógica intuitiva y facilidad de comprensión, además de que algunas investigaciones le han dado validez. Sin embargo, por desgracia la mayoría de las investigaciones no han proporcionado evidencias de su valor, especialmente cuando la teoría se aplica a diversas culturas, quizá con excepción de las necesidades fisiológicas. Las viejas teorías especialmente aquellas que manejan una lógica intuitiva se resisten a morir. Por lo tanto, es importante estar conscientes de la aceptación pública prevalente de la jerarquía al analizar la motivación. (p.210)

Maldonado (2017) indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades : 1) Fisiológicas, son de alimentación, agua ,aire y vivienda, constituye el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow; 2) Seguridad, incluye estabilidad, ausencia de dolor, amenazas o en todo caso alguna enfermedad; 3) Sociales, incluye el afecto, la pertenencia y la protección del daño físico y emocional; 4) Estima, incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo ,la autonomía y el logro; además los factores externos como el status, el reconocimiento y la atención; 5) De realización personal, comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. (p.109)

Maldonado (2017) afirma que una necesidad satisfecha reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se torna dominante, también nos dice que cuando un individuo se enfrenta a una necesidad insatisfecha ella domina hasta ser satisfecha, deben ser satisfechas las necesidades del nivel inferior antes que las del nivel superior se activen con fuerza suficiente para excitar el comportamiento. Las necesidades de orden bajo se conocen como necesidades por deficiencia, que las personas no logran convertirse en una persona sana ni física ni psicológicamente a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto son llamadas necesidades de crecimiento, la satisfacción de las mismas, ayuda a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano.

No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual. (p.110)

Teoría ERC de Clayton Alderfer

Según Chiavenato (2017), Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en: 1) Necesidades de existencia, se refiere al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia, incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow, 2) Necesidades de relaciones, se refiere al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow, 3) Necesidades de crecimiento, se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal, incluyen los componentes intrínsecos de las necesidades de estima de Maslow, así como las necesidades de autorrealización.

Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo, no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo debe satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior. Cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior, esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. (p.125)

Según Maldonado (2017) Alderfer agrupo en tres categorías las necesidades 1) Necesidades de existencia, se refiere a las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow, 2) Necesidades de relaciones, se refiere al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow, 3) Necesidades de crecimiento, se refieren al deseo de crecimiento interno de las personas, incluye la clasificación de estima y la autorrealización. (p.113)

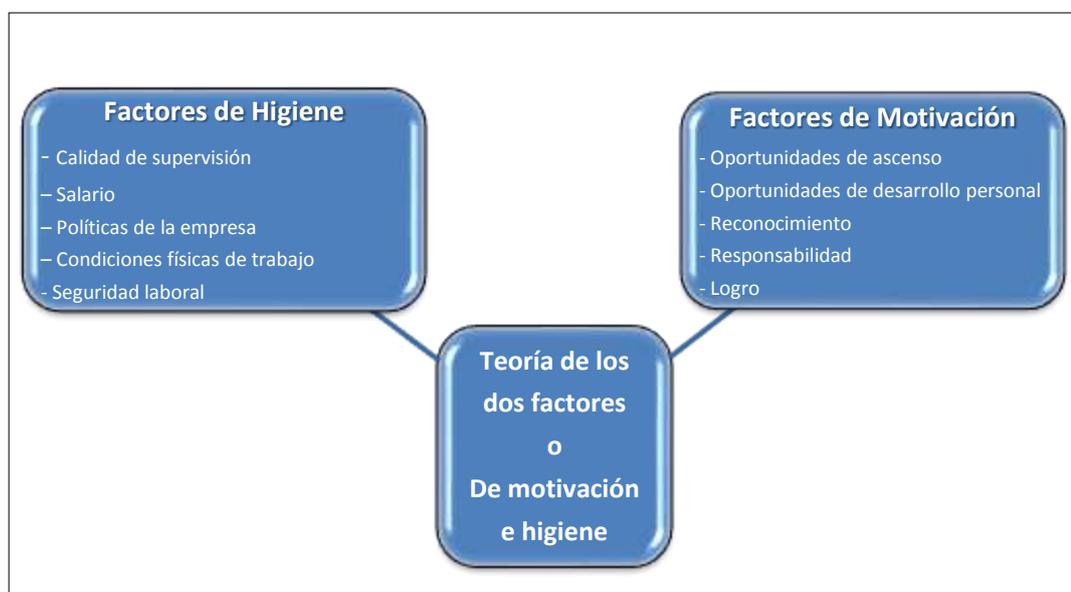
Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (regresión –frustración). En contraposición a

Maslow quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel hasta tanto sean satisfechas, por el contrario, en esta teoría pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Robbins y Judge (2017, p.211), mencionan que el psicólogo Herzberg se preguntó lo siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo?, las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual lo condujo a plantear su teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene. Los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; lograran tranquilizar a los trabajadores, pero no los motivarán. Como resultado Herzberg clasificó condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha, es decir los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Herzberg sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tiene que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

Figura 4. Teoría de los dos factores



Fuente: Robbins y Judge (2017)

De acuerdo a Chiavenato (2017, p.125), indica que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: 1) Los factores higiénicos,

extrínsecos o ambientales, son las condiciones de trabajo que rodea a la persona, como el salario prestaciones sociales, políticas de la organización. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. Tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico, cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción en el trabajo. Están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias, 2) Los factores motivacionales o intrínsecos, se refieren el perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción en el trabajo y cuando son precarias acaban con ellas. Conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionadas con las necesidades secundarias. Los factores de satisfacción son: Realización personal, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera.

Lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción sino la ausencia de satisfacción y lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción.

De acuerdo a Maldonado (2017) lo divide en dos factores: los motivadores y los de higiene, los primeros incluyen el trabajo en sí mismo el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo, en conclusión con factores intrínsecos vinculados al mundo interno de la persona, los segundos incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, en conclusión son factores extrínsecos. (p.112)

Teoría de las necesidades de David McClelland

Robbins y Judge (2017, p.212), indican que fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores. A diferencia, por ejemplo, de la jerarquía de Maslow, esas necesidades son más parecidas a factores motivacionales que a estrictas necesidades de supervivencia y se centra en tres necesidades: a) La necesidad de logro (nLog) es el impulso para sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares, b) la necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio y c) la necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de logro se sienten muy motivados. Las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación, de hecho, una alta necesidad de poder sería un requisito para ser un administrador eficaz.

Es difícil medir el grado en que cada individuo posee las tres necesidades y, por consiguiente, es difícil poner la teoría en práctica. Es más común encontrar situaciones donde los gerentes que están conscientes de estos impulsos motivacionales califican a los empleados con base en observaciones hechas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, los conceptos son útiles, pero no se utilizan a menudo de manera objetiva.

Chiavenato (2017, p.220), sostiene que la dinámica del comportamiento humano parten de tres motivos o necesidades básicas: 1) Necesidad de realización (achievement), es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas, 2) Necesidad de poder (power), es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural, 3) Necesidad de afiliación (affiliation), es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

Estas necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse, desarrollando pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño

Maldonado (2017, pp.114-115) Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías: 1) **Necesidad de logro:** Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar. 2) **Necesidad de poder:** Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento. 3) **Necesidad de afiliación:** Deseo de establecer relaciones interpersonales Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de Su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es

decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles.

Al superar obstáculos, **desean sentir que el resultado** es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos.

Por otra parte, los individuos que **poseen una alta necesidad de poder**, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

La tercera necesidad es **la de afiliación** que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un ambiente grato de trabajo, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, más que poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad; que a la larga le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

En resumen de las teorías anteriormente mencionadas: Maslow se enfoca en las necesidades fisiológicas que le permiten al ser humano estar en buen estado ,tanto de salud como emocionalmente, si se encuentra en este estado puede sentir seguridad de él y su familia al tener esa seguridad buscara sentirse aceptado ,apreciado por los demás, es decir para satisfacer una necesidad de orden superior necesita primero satisfacer la que la antecede; McClelland coloca énfasis respecto a las necesidades socialmente adquiridas, que no se ve reflejada en las otras teorías, aunque poseen algunas similitudes, Alderfer presenta un método flexible de clasificación sobre tres necesidades (de Existencia, Relación y Crecimiento) y Herzberg analiza los factores laborales intrínsecos y extrínsecos .

Teorías de procesos

Teoría de la equidad

Maldonado (2017, p.117) indica que Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño. También desean que estas sean equitativas, lo que transforma la motivación en más compleja. Es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de Otras personas. Considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso de que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas, Ejemplo. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir, hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

Robbins y Judge (2017, p.224) afirman que, según la teoría de la equidad, los empleados comparan lo que reciben de su puesto de trabajo (sus "productos", como el salario, los ascensos, el reconocimiento o una oficina más grande) con lo que aportan a él (sus "insumos", como el esfuerzo, la experiencia y la escolaridad). Luego, comparan su índice utilidad-inversión con los de otras personas que los rodean, por lo general individuos similares a ellos, como un colega o alguien que realiza el mismo trabajo. Si percibimos que nuestro índice es igual al de los individuos con quienes nos comparamos, entonces sentimos que existe un estado de equidad y percibimos nuestra situación como justa.

Con base en la teoría de la equidad, los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones:

1. Cambian sus insumos (aportaciones) (se esfuerzan menos si reciben un salario bajo, o se esfuerzan más si ganan más que otros).
2. Cambian sus productos (resultados) (los individuos que trabajan a destajo pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionan las percepciones de sí mismos ("Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que cualquiera").
4. Distorsionan las percepciones de los demás ("El trabajo de Mike no es tan bueno como yo creía").
5. Eligen un referente distinto ("No gano tanto como mi cuñado, pero me va mucho mejor que a mi papá cuando él tenía mi edad").
6. Abandonan (renuncian al trabajo).

La teoría de la equidad ha recibido el apoyo de algunos investigadores, aunque no de todos. Existen dudas acerca de algunas proposiciones. En primer lugar, las desigualdades generadas por un mayor salario no parecen tener un efecto muy significativo sobre el comportamiento en la mayoría de las situaciones laborales. Por lo tanto, no se esperaría que un empleado que considera que recibe un salario excesivo regrese parte del dinero, o

trabaje durante más tiempo, para compensar la desigualdad. Aun cuando algunos individuos consideren que son recompensados en exceso, restablecen la equidad al racionalizar la situación (“lo merezco porque me esfuerzo más que los demás”). En segundo lugar, por muchas razones no toda la gente tiene la misma sensibilidad a la equidad, incluyendo los sentimientos de privilegio. Otros en realidad prefieren que sus índices de utilidad-inversión sean más bajos que los referentes con quienes se comparan. La justicia organizacional o, en términos más sencillos, la equidad en el centro laboral, se refiere al trato que los empleados consideran que reciben de las autoridades y de quienes toman las decisiones en el trabajo.

Chiavenato (2017, pp.128-130) sostiene que la teoría de la equidad fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con los que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Son tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación: 1) **Propia interna**: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización; 2) **Propia externa**: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización; 3) **Otro, interna**: comparación con otra persona dentro de la misma organización; 4) **Otro, externa**: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. La comparación incluye cuatro variables moderadas: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico. Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones: 1) modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo; 2) modificar los resultados

(recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad de trabajo; 3) distorsión de la propia imagen; 4) distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones; 5) buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor; 6) abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual): **a)** las personas que perciben un salario alto tienden a producir en mayor cantidad o con más calidad que aquellas que reciben un pago justo, a fin de aumentar las entradas y restablecer la equidad; **b)** las personas mal remuneradas tienden a producir menos o con menor calidad. Su esfuerzo disminuye en comparación con el de aquellas personas que reciben un pago justo, y la calidad y la productividad también disminuyen.
2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción: **a)** las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad; **b)** las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad en comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco o nada.

Existen evidencias de que las personas toleran mejor la inequidad positiva, porque la injusticia que se deriva de una remuneración excesiva, al parecer no afecta el comportamiento en la mayoría de las situaciones. Además, se pueden concentrar en otras recompensas de la organización, como puestos de mayor estatus y lugares de trabajo más agradables, para encontrar la equidad.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en las organizaciones. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores, y en su deseo de permanecer en la empresa. Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos. Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque

provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva.

La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

Teoría de las expectativas

Maldonado (2017, p.116) indica que esta teoría se ha convertido en una de las explicaciones más aceptadas acerca de la motivación, fue propuesta por Víctor Vroom, quien propone que la fortaleza de una tendencia a conducirse de una determinada manera. Depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado específico, y de lo atractivo que ese resultado sea para la persona. Es decir, lo que propone es que un trabajador se encontrará motivado para ejercer un elevado nivel de esfuerzo, cuando considere que esto hará que se realice una buena calificación de su desempeño; una buena calificación como es lógico lo llevará a conseguir recompensas por parte de la organización, de esta forma satisfarán sus propias metas individuales.

El modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores: 1), Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo. El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ejemplo ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ejemplo, compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ejemplo, obtener un ascenso) su valor será de 1 . 2) *Expectativa*: Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado Su valor varía entre 0 y 1 ya que la **expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen** en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja. 3) *Instrumentalidad*: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Robbins y Judge (2017, p. 229) sostiene que una de las explicaciones más aceptadas sobre la motivación es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias la respaldan.

La teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos prácticos, los individuos se sentirán motivados a esforzarse más cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño, que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como aumentos de salario o recompensas intrínsecas, y que las recompensas satisfarán sus metas personales. Por lo tanto, la teoría se centra en tres relaciones:**1) Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que cierta magnitud de esfuerzo conducirá al desempeño.**2) Relación desempeño-recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel específico llevará a la obtención del resultado deseado.**3) Relación recompensa-metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen estas recompensas potenciales para él.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué mucha gente no se siente motivada por su trabajo y únicamente hace lo mínimo necesario para conservarlo.

Chiavenato (2017, pp.131-134) afirma que la teoría de las expectativas también es conocida como teoría de la expectación, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.
3. La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece como una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que está directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales.

Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final.

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir. **1) Los objetivos individuales**, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos. **2) La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales.**

Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo. **3) Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad.** Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño.

Una manera simplista de abordar el desempeño consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, o sea: $\text{desempeño} = f(C \times M)$. Si uno de estos factores no es adecuado, disminuirá el desempeño. Esto explica por qué un atleta de capacidad media, pero esforzado, supera a competidores más capaces, pero poco dedicados. Además, la ecuación debe incluir la posibilidad de que ocurra el desempeño. Así, la nueva ecuación se convierte en $\text{desempeño} = f(C \times M \times P)$. Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, puede encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones: los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros; el desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas; las personas deben conceder valor a las recompensas; y las personas deben creer en la organización.

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. En otras palabras, la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas.

Recientemente Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento como el compañerismo y la dedicación a la organización. El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. Aunque el resultado parece obvio, Lawler III constató que el dinero no ha tenido mucha fuerza como incentivo porque la mayoría de las organizaciones lo ha utilizado en forma incorrecta. La incongruencia de la relación entre dinero y desempeño se debe a varias razones, entre ellas:

1. El largo tiempo que transcurre entre el buen desempeño de la persona y el consecuente incentivo salarial. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo producen la falsa impresión de que las ganancias de las personas y su desempeño son independientes entre sí. Como el refuerzo es débil y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no se traducen en diferencias salariales, porque a los gerentes y a los evaluadores no les gusta confrontarse con personas que tienen un bajo desempeño y que no están preparadas para no recibir un incentivo salarial o recibir uno inferior al de los colegas que tienen buen desempeño. Así, los salarios suelen

mantenerse dentro de una media y acaban por no recompensar el desempeño excelente y por provocar una relación inconsistente entre dinero y desempeño. Esta relación se vuelve disonante.

3. La política salarial de las organizaciones por lo general está atada a las políticas gubernamentales o a convenios sindicales, los cuales son amplios y generales y procuran reglamentar indistintamente los salarios a fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se vuelven planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
4. Además, existe el prejuicio que las teorías humanistas generaron sobre el salario en sí y las limitaciones del viejo modelo del homo economicus, difundido por la llamada administración científica de Taylor, que aquéllas tanto combatieron. Este prejuicio persiste hasta la fecha y, al parecer, ve el dinero como algo vil y sórdido, cuando en realidad es una de las principales razones por las cuales las personas trabajan en una organización.

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría: 1) Las personas desean tener dinero porque no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les proporciona las condiciones necesarias para atender sus necesidades sociales, de estima y de realización personal. El dinero es un medio y no un fin en sí. Puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales. 2) Si las personas perciben o creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo es cuestión de establecer esa percepción.

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una vinculación directa o indirecta entre su desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se logra producir y confirmar esa percepción, las personas sin duda alcanzarán un mejor desempeño si tienen a la vista el resultado económico que desean.

Teoría de establecimiento de metas

Maldonado (2017, p.120) Esta teoría sostiene que las metas específicas y las metas difíciles son las que llevan a un alto desempeño. A finales de la década del sesenta. Locke sostuvo que las intenciones de trabajar dirigido hacia una meta se constituían en una fuente muy importante de motivación en el trabajo puesto que actúa también como un estímulo interno. Cuando las metas difíciles son aceptadas se consigue un mayor desempeño. Otro punto importante es que la retroalimentación lleva a un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

Como es natural pensar, las metas fáciles son, probablemente, más aceptables; pero aun siendo esto verdad, cuando un empleado acepta una meta que percibe como difícil, ejercerá niveles de esfuerzo más elevado hasta que la consiga, la disminuya o en todo caso la abandone.

Cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se obtiene en la mayoría de los casos un mayor desempeño. La ventaja que posee el hecho que lo individuos participen en el establecimiento de sus propias metas consiste en que al hacer esto, podría ser que el individuo acepte la meta como un objetivo en el que debe trabajar, además es más probable que acepte una meta difícil, pues se sentiría más comprometido por el hecho que él ha participado en su elaboración.

En lo que se refiere a retroalimentación, se debe diferenciar que no todas ellas son iguales de eficientes, la que proporciona una mayor ayuda puede ser la autogenerada, que es en la que el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

Robbins y Judge (2017, p.216) Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas, planteada por Edwin Locke, revelan efectos impresionantes acerca de la especificidad, el desafío y la retroalimentación de las metas sobre el desempeño. Según esta teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se consideran una fuente poderosa de motivación laboral.

La teoría del establecimiento de metas tiene un gran apoyo empírico. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia. ¿Por qué? En primer lugar, la especificidad en sí misma parece actuar como un estímulo interno. En segundo lugar, si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, cuanto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Desde luego, resulta lógico suponer que las metas más fáciles tienen mayores probabilidades de ser aceptadas. Pero una vez que acepta una tarea difícil, se esperaría que el individuo muestre un esfuerzo intenso para tratar de conseguirla. En tercer lugar, las personas se desempeñan mejor cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho lo que quisieran hacer, es decir, la retroalimentación guía su comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene la misma eficacia.

Existen tres factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño: **1) compromiso con la meta**, la teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta y determinado a no reducirla ni abandonarla. El individuo a) piensa que puede alcanzar la meta y b) quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus de control interno, cuando las metas las establece el propio individuo en vez de que otros se las asignen, cuando se basan, al menos parcialmente, en las habilidades individuales. **2) característica de la tarea**, en sí mismas las metas parecen influir en el

desempeño más significativamente cuando las tareas son sencillas en vez de complejas, cuando están bien aprendidas en vez de ser novedosas cuando son independientes en vez de interdependientes y cuando tienen altas probabilidades de ser logradas. Paradójicamente, es más probable que los individuos que autoafirman sus valores esenciales abandonen la búsqueda de sus metas después de un fracaso inicial, quizá porque internalizan con mayor firmeza que los demás las implicaciones del fracaso y **3) Cultura nacional**, es probable que el establecimiento de metas individuales específicas y difíciles tenga efectos diferentes en diversas naciones. En las culturas colectivistas y con una gran distancia del poder, las metas moderadas alcanzables suelen ser más motivadoras que las metas difíciles. Por último, parece que las metas asignadas generan más compromiso en las culturas con mayor distancia del poder.

Chiavenato (2017, p. 130) llama a la teoría de establecimiento de metas, teoría de la definición de objetivos. En tal sentido sostiene que, según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona que debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos: 1) la importancia de los objetivos para motivar a las personas; 2) por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual; 3) por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles; 4) la realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno. Si un vendedor define el objetivo de vender 12 automóviles al mes, hará todo lo posible por alcanzar esa meta.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.

4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito. Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.
6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Según la teoría de la determinación de objetivos, existen cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

1. El dinero. No debe ser el único motivador, sino que se debe aplicar junto con los tres métodos siguientes.
2. Definición de objetivos.
3. Participación en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
4. Rediseño de los puestos y las tareas, de modo que representen un desafío mayor y atribuyan más responsabilidad a las personas.

Teoría del reforzamiento

Robbins y Judge (2017, p.220) manifiestan que la teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas antagónicas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita.

Maldonado (2017 p.118), la teoría de Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no

se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo". La teoría del reforzamiento no toma en cuenta el estado interno de los individuos, únicamente se centra en lo que ocurre cuando el individuo lleva a cabo alguna acción.

Si bien es cierto esta teoría no es, en sentido riguroso, una teoría sobre la motivación, sí brinda un gran instrumento de análisis acerca de lo que controla el comportamiento. Por esto no se puede ignorar el hecho que el reforzamiento posee una gran aplicación como instrumento motivacional; aún no tome en cuenta sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que impactan el comportamiento.

Los comportamientos en los que un individuo se comprometa en su trabajo y la cantidad de refuerzo que divide a cada tarea son afectados por las consecuencias que continúan de su comportamiento. Si una persona es recompensada por sobrepasar su producción normal semanal, posiblemente mantendrá o superará su productividad en los siguientes periodos. Existen tipos de reforzamiento: **refuerzo positivo** consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No sólo forma el comportamiento, sino que además enseña y el refuerzo **negativo**, está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

El autor de esta teoría propone como ejemplo, el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero sí es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los gerentes y administradores en las organizaciones conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que éste podría ser utilizado para motivar a las personas, pero solo por un corto tiempo, por el contrario, consideran que el factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

Chiavenato (2017, pp.134-135) llama a la teoría de reforzamiento, la teoría del refuerzo, y sostiene que es contraria a la teoría de la definición de objetivos. Esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula

que el esfuerzo es lo que condiciona el comportamiento. La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita. Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento. No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike: el comportamiento que produce un resultado agradable tiene a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse. Con base en la ley del efecto, Skinner popularizó el concepto de condicionamiento operante que consiste en aplicar la ley del efecto al control del comportamiento para manipular sus consecuencias. El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje por refuerzo. Algunos autores proponen modificar el comportamiento organizacional mediante la aplicación sistemática de los principios del refuerzo para fomentar el comportamiento deseable en el trabajo y desalentar los indeseables.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

1. El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables. Dos ejemplos de refuerzo positivo son la aprobación de la actitud de un trabajador o un premio económico por una buena sugerencia.
2. El refuerzo negativo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable. Un ejemplo de refuerzo negativo es la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.
3. La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra. El trabajador que llega tarde puede ser objeto de una reprimenda o puede perder el bono de puntualidad.
4. La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa. El gerente observa que un trabajador que comete una falta recibe la aprobación de sus colegas y les aconseja que dejen de alentar esta conducta.

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas. Tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer

comportamientos deseables. La sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar comportamientos indeseables.

La Motivación en el sistema financiero

El sector financiero es un sector de servicios, intermedio entre la oferta y demanda de servicios financieros y ofrece a las partes del mercado involucradas la posibilidad de tramitar sus transacciones financieras, de tal forma que un sector financiero bien desarrollado es prioritario para el desarrollo de la economía, por ello mostramos especial interés en la gestión adecuada de la motivación en los colaboradores de este rubro ,y así lograr un mayor rendimiento laboral y por ende cumplimiento de objetivos en la organización y a nivel personal.

Según Robbins (2017, pp.245, 246) las organizaciones enfrentan como principal reto, su propia sustentabilidad. Para ello es necesario tener en cuenta que existen cuatro tipos de empleados: 1) Los que están listos para ser motivados, es decir los que tienen la predisposición natural a recibir de muy buena manera algún estímulo, por mínimo que este sea; 2) Los que están motivados por un sentido de reciprocidad, es decir, corresponder a las comunidades donde viven o ayudar a las organizaciones que los benefician; 3) los que se sienten motivados por la oportunidad de socializar con las personas dentro de la organización y la comunidad, es decir los que prestan atención a las relaciones humanas y sociales; y 4) los que desean desarrollar redes de negocios para el futuro, entendiéndose por ello a los que pretenden conservar su trabajo por un tema de conveniencia laboral y de experiencia para futuros trabajos. En tal sentido corresponde entonces a las organizaciones establecer las formas y los modos en qué motivarán a sus colaboradores: ¿qué hacen las organizaciones para motivar a sus empleados? Informar permanente a los colaboradores acerca de 1) los beneficios de pertenecer a la organización; 2) la relación organización-colaborador y sus beneficios; 3) reuniones, actividades, eventos y formación de equipos de trabajo; 4) oportunidades de mejora y reconocimiento.

En escasas oportunidades se ve reflejado el interés de los líderes de estas instituciones en invertir en gestionar la motivación de sus colaboradores, no solo de manera extrínseca, sino intrínseca.

Para poder predecir el comportamiento de los colaboradores los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado. (Maldonado 2017, p.105).

En el rubro financiero se escucha con frecuencia la palabra productividad, medida a través de indicadores cuantitativos como número de clientes, número de desembolso de créditos, número de captación de clientes pasivos entre otros, pero la mirada de los gerentes de estas organizaciones es muy corta para detenerse por un momento y validar como se está gestionando la motivación en sus colaboradores, teniendo en cuenta que el recurso

humano en una organización es el motor fundamental de sostenibilidad y productividad en el mercado.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

La inteligencia emocional se relaciona directamente con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

III.1.2. Hipótesis específicas

La inteligencia emocional de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020 es media.

La motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020 es media.

Las dimensiones de la inteligencia emocional se relacionan directamente con cada una de las dimensiones de la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 3.

Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub-variables)	Definición conceptual	Indicador	Ítems	Nivel de Medición	No. de pregunta		
	según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional								
Inteligencia emocional	Cualitativa	Es un constructo que se refiere a la capacidad de los individuos para reconocer sus propias emociones y las de los demás discriminando entre diferentes sentimientos y etiquetarlos apropiadamente.	Goleman (2018), definen la inteligencia emocional como: "la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de forma eficaz "hace mención a cuatro habilidades: conciencia de uno mismo, autogestión, empatía y habilidades sociales.	Conciencia de uno mismo	Ser consciente de uno mismo significa comprender nuestras emociones, virtudes, defectos necesidades y deseos.	Nivel de conciencia emocional	Soy crítico conmigo mismo.	ordinal	25		
							Soy capaz de interpretar correctamente mis propias emociones.		23		
							Nivel de valoración adecuada		Evalúo mi comportamiento de forma objetiva.	6	
						Siento que soy una persona exitosa.		22			
						Nivel de confianza	Estoy haciendo realmente lo que quiero, o simplemente me conformo con lo que hago.	27			
									Muestro seguridad para la toma de decisiones.	12	
											Autogestión
						Tengo conciencia de experimentar sentimientos de enojo que van desde una ligera irritación hasta la ira.	28				
						Nivel de fiabilidad	Digo la verdad aunque no sea fácil.	4			
				Me siento una persona confiable	7						
				Nivel de adaptabilidad	Con qué facilidad me adapto a nuevos lugares de trabajo.	2					
					Me toma mucho tiempo aprender nuevos procesos o formas de trabajo.	11					
				Nivel de logro	Soy competente para muchos trabajos.	24					
					Tengo objetivos claros.	32					
				Nivel de iniciativa	Se me facilita aportar mis ideas en una reunión.	20					
					Tomo la iniciativa al hacer algo nuevo.	33					
				Nivel de meticulosidad	Soy detallista cuando realizo mi trabajo.	26					
					Espero el último momento para presentar un trabajo asignado.	5					
				Empatía	La capacidad de percibir, compartir o inferir en los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás basadas en el reconocimiento del otro como similar.	13					
							Nivel de empatía	Proporciono apoyo y consejos a los demás cuando es necesario	ordinal	18	
								Reconozco la angustia de los demás.		16	
							Nivel de conciencia de la organización	Puedo regular las acciones de los demás para hacerlas acorde a los requerimientos de la organización.	8		
								Fomento la confianza con los demás.	15		
							Nivel de servicio	Puedo cambiar la imagen cuando siento que la proyectada no está dando resultado.	14		
				Puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer las exigencias de cualquier situación en la que me encuentre.							
				Habilidades sociales	Conjunto de conductas aprendidas de forma natural que se manifiestan en situaciones interpersonales socialmente aceptadas.	35					
							Nivel de liderazgo inspirado	Veo los retos como oportunidades para aprender.	ordinal	10	
								Me intereso por aprender nuevos conocimientos.		21	
							Nivel de influencia	Siento que soy un referente de opinión positiva para los demás.	9		
								Influyo en los demás de manera directa o indirecta.	17		
							Nivel de desarrollo de los demás	Reconozco con alegría el ascenso de un compañero.	29		
								Tengo habilidad para ser tutor de algún compañero.	31		
							Nivel de gestión de conflictos	Tengo la habilidad de desarrollar un consenso con los demás.	30		
Tengo habilidad para solucionar conflictos.	19										
Se escuchar a los demás cuando me hablan.	34										
Nivel de trabajo en equipo y colaboración	Trabajo más en grupo que individual.	1									
	Animo, alabo o felicito el buen desempeño cuando trabajo en grupo.										

Motivación Laboral	Cualitativa	Proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinad a conducta con el propósito de lograr una meta en una organizaci6n.	Robbins y Judge (2017), define a la motivaci6n como: "los procesos que inciden en la intensidad, direcci6n y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta", menciona la investigaci6n realizada por el psic6logo Herzberg en su teoría de los dos factores, tambi6n llamada teoría de la motivaci6n e higiene, condiciones que llevan a determinar factores motivacionales (intrínsecas) y factores de higiene(extrínsecas)	Extrínseca	Estado de la persona que se activa debido a los estímulos o recompensas externas que necesita para realizar una determinada acci6n o actividad.	Nivel de calidad de la supervisi6n	Estoy de acuerdo con la forma que mi jefe planifica, dirige y da seguimiento a mi trabajo.	ordinal	6
							Estoy de acuerdo con la asignaci6n de funciones por parte de mi jefe inmediato.		5
							Estoy de acuerdo con el estilo de supervisi6n de mi jefe inmediato.		4
						Nivel de salario	Mi remuneraci6n est6 acorde a mi trabajo realizado.	20	
							La remuneraci6n que recibo cubre mis necesidades personales y familiares	9	
							Las recompensa que recibo por parte de la organizaci6n me motiva para lograr metas u objetivos	11	
						Nivel de polític as de la empresa	Me siento motivado con la forma que la organizaci6n hace cumplir sus normas, procesos y procedimientos	16	
							Me motiva como la organizaci6n difunde sus normas, procesos y procedimientos.	13	
							Me motiva la frecuencia con que se actualiza los procedimientos en la organizaci6n.	14	
						Nivel de condiciones físicas del trabajo	La distribuci6n física del áre a donde laboro me permite trabajar c6modo y eficientemente.	7	
							Las condiciones de limpieza, higiene y temperatura en el trabajo son adecuadas.	10	
						Nivel de relaciones con los dem6s	Tengo buenas relaciones con mi jefe y mis compaÑeros de trabajo.	27	
				Las relaciones con mis compaÑeros me motivan a tener un mejor desempeÑo en mi trabajo.	12				
				Nivel de seguridad laboral	El lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad adecuadas para realizar mi labor.	3			
					La organizaci6n donde laboro es un lugar psicol6gica y emocionalmente saludable para trabajar.	8			
				Intrínseca	Estado interno de la persona que la impulsa a la realizaci6n de acciones por la mera satisfacci6n de hacerlas sin necesidad de ning6n incentivo externo. Se asocia a la necesidad de autorrealizaci6n y logro.	Nivel de desarrollo personal	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas.	ordinal	21
							Siento que el trabajo que realizo me permite aplicar mis conocimientos.		25
							Siento que el trabajo que realizo actualmente me permitir6 lograr mejores posiciones en adelante.		24
						Nivel de reconocimiento	Recibo opiniones o crític as constructivas sobre mi trabajo para mejorar por parte de mi jefe inmediato.	23	
							Mi jefe muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo que realizo.	18	
							Mi jefe muestra inter6s por equilibrar el tema familiar y de trabajo.	19	
						Nivel de responsabilidad	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad en mi trabajo.	1	
							Cumplo con los plazos y metas de trabajo establecidas en la organizaci6n.	2	
							Tengo presente que el buen rendimiento del trabajo afecta el bienestar familiar y personal.	28	
Nivel de logro	Mi trabajo contribuye al alcance de los objetivos de organizaci6n.	22							
	Siento que se desarrollan al máx imo mis capacidades en el trabajo que realizo.	26							
	Me siento motivado con las metas de trabajo que propone la organizaci6n	15							
Me siento motivado porque mi trabajo contribuye alcanzar mis metas personales.	17								

III.3. Propuesta de solución

1. Antecedentes

La presente propuesta de mejora nace a raíz de observar los resultados de la medición de la relación de las variables inteligencia emocional y motivación laboral, materia de estudio en esta investigación, que se ve reflejado en las conclusiones y así contribuir con la mejora de la competitividad y disminución del nivel de rotación de personal de la entidad financiera en estudio, en el ámbito local.

2. Objetivos

General

- Disminuir el nivel de rotación de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Específicos

- Mejorar el nivel inteligencia emocional de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.
- Mejorar el nivel de motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

3. Estrategia

Se contratará para implementar las actividades del plan de mejora el servicio de especialistas externos y también se contará con experiencia y desempeño de los mismos colaboradores y líderes de área.

4. Matriz del Marco Lógico

Tabla 4.

Matriz de marco lógico

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	FIN			
	Contribuir a mejorar la competitividad de una entidad financiera en Cajamarca.			
	PROPÓSITO			
	Disminuir el nivel de rotación de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.	10 %disminución de la rotación de los colaboradores	Informe Anual de la institución	Condiciones políticas y económicas estables
	COMPONENTES			
1	Mejorar el nivel inteligencia emocional de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.	10% Incremento de la inteligencia emocional (64 % a 74%)	Informe Anual de la institución	Incremento de la demanda de productos y servicios activos y pasivos

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
2	Mejorar el nivel de motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.	20 % Incremento de la motivación laboral (40% a 60%)	Informe Anual de la institución	Incremento de la demanda de productos y servicios activos y pasivos
ACTIVIDADES				
1.1	Talleres de team building con metodología experimental	N° de talleres de team building	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
1.2	Programa de mentoría para la mejora de habilidades interpersonales	N° de programa de mentoría	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
1.3	Talleres de escucha activa	N° de talleres	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
1.4	Plan de Continuidad	N° de plan de continuidad	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
1.5	Programa " Un día con tu familia"	N° de programas	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
2.1	Programa de coaching para mejorar el conocimiento de uno mismo	N° de programas	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
2.2	Implementación del reconocimiento del colaborador del mes	N° de reconocimientos	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
2.3	Implementación del bono de desempeño	N° de bonos	Informe Mensuales / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka
2.4	Plan de estudios para los colaboradores con alto desempeño	N° de planes de estudios	Informe / Comprobantes de Pago	Participación activa de los colaboradores de Credinka

5. Cronograma

Tabla 5.

Cronograma de actividades: propuesta de mejora

N°	COMPONENTE / ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Cant. Total	Metas Físicas												
				A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
1	Mejorar el nivel inteligencia emocional de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.															
1.1	Talleres de Team Building con metodología experimental	Taller	4	1			1			1				1		
1.2	Programa de mentoría para la mejora de habilidades interpersonales	Programa	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1.3	Talleres de escucha activa	Taller	2			1				1						
1.4	Plan de Continuidad	Plan	1		1											

1.5	Programa " Un día con tu familia"	Plan	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Mejorar el nivel de motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.														
2.1	Programa de coaching para mejorar el conocimiento de uno mismo	Programa	3				1			1				1	
2.2	Implementación del reconocimiento del colaborador del mes	Reconocimientos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.3	Implementación del bono de desempeño	Bono	1							1					
2.4	Plan de estudios para los colaboradores con alto desempeño	Plan	1						1						
	Total														

6. Descripción de Actividades

1.1 Talleres de Team Building con metodología experimental: Se realizará cuatro talleres de manera trimestral, los meses de agosto y noviembre (2020) y febrero y mayo (2021). Estos talleres serán dictados por una empresa consultora especialista y se realizará en un área al aire libre, donde abordarán temas relacionados con el conocimiento de uno mismo, liberación de enojo y frustración, como su nombre lo dice será de forma experimental.

1.2 Programa de mentoría para la mejora de habilidades interpersonales: Se seleccionará a un miembro del equipo de trabajo, que luego de un análisis de los directivos y líderes de área lleguen a un acuerdo para brindar formación y trabajo de seguimiento en los demás colaboradores. Se realizará una reunión al mes y el seguimiento se dará de manera mensual durante un año, estos talleres se realizarán en el auditorio de la entidad financiera y se dará seguimiento a través del sistema de la misma llamado "Punku" (plataforma para los colaboradores).

1.3 Talleres de escucha activa: Se realizará dos veces al año, en el mes de Octubre (2020) y Febrero (2021), que irán de la mano con el programa de mentoría, estos talleres se realizarán en el auditorio de la entidad financiera y serán dictados por un especialista.

1.4 Plan de Continuidad: Se implementará en el mes de Setiembre (2020), ya que, debido al alto nivel de rotación de personal del área operativa de la entidad financiera, se necesita con urgencia tener un equipo formado para asegurar la continuidad del negocio, este mismo estará a cargo de los líderes de cada área.

1.5 Programa " Un día con tu familia": Se otorgará un día libre al mes al colaborador que muestre el mejor desempeño durante éste, el día será escogido por el colaborador, sin ningún tipo de descuento en sus remuneraciones.

2.1 Programa de coaching para mejorar el conocimiento de uno mismo: Se contratará un coach organizacional, para dictar talleres de motivación intrínseca y autogestión, los meses de noviembre (2020), febrero y mayo (2021). Esto se llevará a cabo al aire libre y se asignará un código virtual para su seguimiento una vez al mes.

2.2 Implementación del reconocimiento del colaborador del mes: Se realizará todos los meses, entregando un diploma al mejor colaborador del mes, más un bono de alimentación por 50 soles, que se canjeará en el centro comercial el Quinde.

2.3 Implementación del bono de desempeño: Se implementará el bono de desempeño anual, por áreas, el cual será entregado al líder de cada equipo para ser repartido entre todos los miembros de él, este ascenderá a 3000 soles.

2.4 Plan de estudios para los colaboradores con alto desempeño: Se implementará el programa “te queremos ver crecer”, que estará dirigido a colaboradores con alto nivel de desempeño laboral, la organización subsidiará el estudio de alguna especialización, en universidades que el empleador genere convenios, y se seleccionará un colaborador por área, el cual haya tenido durante el año un rendimiento laboral bueno y constante y se le asignará 5000 soles para sus estudios.

7. Presupuesto

Tabla 6.

Presupuesto: propuesta de mejora

N°	COMPONENTE / ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Precio Unitario	Metas Financieras												Total
				A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
1	Mejorar el nivel de inteligencia emocional de los colaboradores de una entidad financiera															10,200
1.1	Talleres de Team Building con metodología experimental	Taller	1000	1000			1000				1000				1000	4000
1.2	Programa de mentoría para la mejora de habilidades interpersonales	Programa	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
1.3	Talleres de escucha activa	Taller	500			500				500						1000
1.4	Plan de Continuidad	Plan	2000		2000											2000
1.5	Programa " Un día con tu familia"	Plan	800									800				800
2	Mejorar el nivel de motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera															10,700
2.1	Programa de coaching para mejorar el conocimiento de uno mismo	Programa	700				700				700			700		2100
2.2	Implementación del reconocimiento del colaborador del mes	Reconocimientos	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
2.3	Implementación del bono de desempeño	Bono	3000									3000				3000
2.4	Plan de estudios para los colaboradores con alto desempeño	Plan	5000								5000					5000
	Total															20,900

Nuestra propuesta de mejora, está valorizada en un total de s/ 20900, es decir dividiendo este monto en un año (12 meses), tendríamos S/1742 como presupuesto mensual y dividiendo este en los 25 colaboradores de la entidad financiera en Cajamarca, sería un aporte representativo por colaborador de S/. 69.70, corta inversión de la entidad financiera en sus colaboradores, frente a los beneficios que acarrea tener un colaborador motivado e inteligente emocionalmente.

8. Responsables

Administrador de la entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Jefe de Recursos Humanos de la entidad financiera en Cajamarca, 2020.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Diseño de la investigación

Es una investigación **No experimental – Transversal**. Hernández-Sampieri, (2018) señala que la investigación **no experimental** es aquella que podría definirse “que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables para ver su efecto. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas”. (p.174).

Es **transversal**, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir a las variables y analizar su relación en un momento dado.

Investigación de tipo Correlacional. Hernández-Sampieri, (2018) afirma que el estudio correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.109). El objetivo de este estudio es determinar si la variable inteligencia emocional se relaciona con la variable motivación laboral.

IV.2. Unidad de análisis

Se consideró como unidad de análisis al colaborador de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

IV.3. Población

Se consideró como población a los 25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

IV.4. Muestra

Población finita, se aplicará el instrumento a los 25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, siendo la muestra 25 colaboradores. Hernández-Sampieri (2018) manifiesta que “una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística o no probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población).” (p.196).

IV.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la Encuesta, la misma que contó con el instrumento Cuestionario para cada una de las variables. Hernández-Sampieri (2018) citando a (Bourke, Kirby y Doran, 2016) señala que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Y citando a (Brace, 2013) sostiene que “debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (p.250). El cual fue diseñado a través de la escala psicométrica: Escala de Likert, la cual permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. El formato consistió de cinco niveles de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo,

totalmente de acuerdo. Para la variable inteligencia emocional se considerará una escala de 35 ítems. Para la variable motivación laboral se tomarán en cuenta 28 ítems.

El instrumento a utilizar reunió los dos requisitos esenciales necesarios: **Confiabilidad** del instrumento, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, para ello se realizó una prueba piloto a 10 colaboradores de otra institución financiera en la ciudad de Cajamarca y se sometió a la prueba de consistencia usando el indicador coeficiente alfa de Cronbach, coeficiente que se empleó para calcular cuantitativamente la llamado "consistencia interna" cuyo resultado para la variable motivación laboral fue 96% y para la variable inteligencia emocional fue 85%, determinándose que los niveles de confiabilidad de ambas son buenas.

Tabla 7.

Confiabilidad del Instrumento Motivación Laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	28

Fuente: Procesamiento de encuestas SPS25

Tabla 8.

Confiabilidad del Instrumento Inteligencia Emocional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	35

Fuente: Procesamiento de encuestas SPS25

Validez del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, por ello el instrumento para esta investigación ha generado afirmaciones en base a las dimensiones conciencia de uno mismo, autogestión, empatía, habilidades sociales, para la variable inteligencia emocional y las dimensiones motivación extrínseca y motivación intrínseca para la variable motivación laboral, para lo cual se sometió a tres expertos (investigadores familiarizados con las variables).

Tabla 9.

Ficha técnica de inteligencia emocional

Nombre del instrumento	Cuestionario de inteligencia emocional	
Autor	Sánchez Vargas, Tatiana Taisbel	
Año	2020	
Descripción	El instrumento evalúa la inteligencia emocional	
Tipo de instrumento	Cuestionario de inteligencia emocional	
Objetivo	Evaluar la inteligencia emocional del colaborador de una entidad financiera en Cajamarca	
Población	25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.	
Muestra	25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.	
Número de ítems	35	
Aplicación	Directa	
Tiempo de administración	25 minutos	
Normas de aplicación	El encuestado registrará o marcará cada pregunta de acuerdo a su observación o lo que considere conveniente.	
Escala	Likert	
Niveles y rango	Alto	129 – 175
	Regular	82 - 128
	Bajo	35 - 81

Fuente: Hernández-Sampieri (2018)

Tabla 10.

Ficha técnica de motivación laboral

Nombre del instrumento	Cuestionario de motivación laboral
Autor	Sánchez Vargas, Tatiana Taisbel
Año	2020
Descripción	El instrumento evalúa la motivación laboral
Tipo de instrumento	Cuestionario de motivación laboral
Objetivo	Evaluar la motivación del colaborador de una entidad financiera en Cajamarca
Población	25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.
Muestra	25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.
Número de ítems	28
Aplicación	Directa
Tiempo de administración	20 minutos
Normas de aplicación	El encuestado registrará o marcará cada pregunta de acuerdo a su observación o lo que considere conveniente.
Escala	Likert
Niveles y rango	Alto 103 – 140
	Regular 66 - 102
	Bajo 28 - 65

Fuente: Hernández-Sampieri (2018)

IV.6. Métodos y procedimientos de análisis de datos

Métodos

Investigación que utiliza el método Hipotético – Deductivo. Hernández-Sampieri (2018) validan la importancia del método precisando las principales funciones de las hipótesis en la investigación: 1. Guiar u orientar al investigador hasta el final de la ruta del proceso cuantitativo. Las hipótesis se someten a prueba implementando un método (diseño de investigación, muestra, recolección de datos) y analizando resultados. Proporcionan orden y lógica al estudio. 2. Sirven para describir y explicar el fenómeno o problema al que se refieren. Cada vez que una hipótesis recibe evidencia empírica a favor o en contra, nos dice algo acerca del fenómeno o problema con el que se asocia. Si la evidencia es a favor, la información sobre el fenómeno se incrementa; y aun si la evidencia es en contra, descubrimos algo acerca del fenómeno que no sabíamos antes. 3. Apoyar en la prueba o escrutinio de teorías. Cuando varias hipótesis de una teoría reciben evidencia favorable, la teoría va haciéndose más sólida, (pp.135-136). Es decir, se ha planteado una hipótesis que guía la investigación a través de la validación de la misma, se deducirá evidencia empírica a favor o en contra de la misma.

Procedimientos

Hernández-Sampieri (2018) sugiere que una vez que los datos deben ser codificados, transferidos a una matriz, guardarlos en un archivo y corregir los errores, para posteriormente proceder a analizarlos. “El análisis cuantitativo de los datos lo efectúas sobre la matriz que los contiene y utilizando un programa computacional.” (p.312). Para el procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de los dos cuestionarios se utilizará un paquete estadístico, SPSS 25, Megastat y hoja de cálculo Excel. Para su presentación se organizará la información en base de datos, tablas y gráficos estadísticos. Ello facilitará la lectura de las relaciones existentes entre ambas variables para posteriores conclusiones y recomendaciones.

Se consideró que la variable inteligencia emocional contiene 35 preguntas y la variable motivación laboral 28 preguntas, en una escala de Likert la cual constó de cinco valores:

Tabla 11.

Escala de Likert

Categoría	valores
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Sampieri (2018)

Con la información anterior, se consideró necesario para una mejor interpretación de resultados adecuar la escala de Likert a una escala valorativa, que consiste en tres niveles a los cuales se les asignó los valores correspondientes:

Tabla 12.

Escala valorativa Nivel Valores

Nivel	Valores
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Fuente: Escala de valoración Great Place To Work

Interpretación

Bajo: Dicho nivel está referido a que no es muy relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la entidad financiera en Cajamarca.

Medio: Dicho nivel está referido a que es más o menos relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la entidad financiera en Cajamarca.

Alto: Dicho nivel está referido a que es relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de la entidad financiera en Cajamarca.

La escala de Likert adecuada a una escala valorativa de tres niveles, se tomó en consideración de la misma forma en que la consultora internacional de Gestión de Talento Humano Great Place To Work mide e interpreta el clima laboral y la cultura organizacional en las empresas nacionales e internacionales.

A continuación, se elaboró la escala valorativa para la variable, dimensiones e indicadores de la Inteligencia Emocional:

Tabla 13.

Dimensión: Conocimiento de uno mismo

Puntaje	Nivel	Conocimiento de uno mismo
6 – 14	Bajo	1
15 -22	Medio	2
23- 30	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 14.

Dimensión: Autogestión

Puntaje	Nivel	Autogestión
12 – 28	Bajo	1
29 – 44	Medio	2
45 – 60	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 15.

Dimensión: Empatía

Puntaje	Nivel	Empatía
6 – 14	Bajo	1
15 -22	Medio	2
23- 30	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 16.

Dimensión: Habilidades Sociales

Puntaje	Nivel	Habilidades Sociales
11 – 26	Bajo	1
27 – 40	Medio	2
41 – 55	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

A continuación, se elaboró la escala valorativa para la variable, dimensiones e indicadores de la motivación laboral:

Tabla 17.

Dimensión: Motivación Extrínseca

Puntaje	Nivel	Motivación Extrínseca
15 – 35	Bajo	1
36 – 55	Medio	2
56 – 75	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla 18.

Dimensión: Motivación Intrínseca

Puntaje	Nivel	Motivación Intrínseca
13 – 30	Bajo	1
31 – 47	Medio	2
48- 65	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

V. RESULTADOS

RESULTADO 1

Relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Ho: La inteligencia emocional no tiene relación directa con la motivación laboral.

H1: La inteligencia emocional tiene relación con la motivación laboral.

Tabla 19.

Prueba de Hipótesis - Coeficiente de Pearson

		MOTIVACION	INTELIGENCIA EMOCIONAL
MOTIVACION	Correlación de Pearson	1	,485*
	Sig. (bilateral)		,014
	N	25	25
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Correlación de Pearson	,485*	1
	Sig. (bilateral)	,014	
	N	25	25

Fuente: Datos de Cuestionario procesados SPSS –Ver. 25

Para comprobar la hipótesis se realizó prueba del Coeficiente de Pearson para ver si existe relación entre la variable inteligencia emocional y motivación laboral.

Donde se observó que la significación aproximada (Aprox. Sig. = 0.014) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) por lo tanto genera evidencia para afirmar que la inteligencia emocional se relaciona significativamente con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020, rechazando hipótesis nula.

RESULTADO 2

Nivel de Inteligencia emocional en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca.

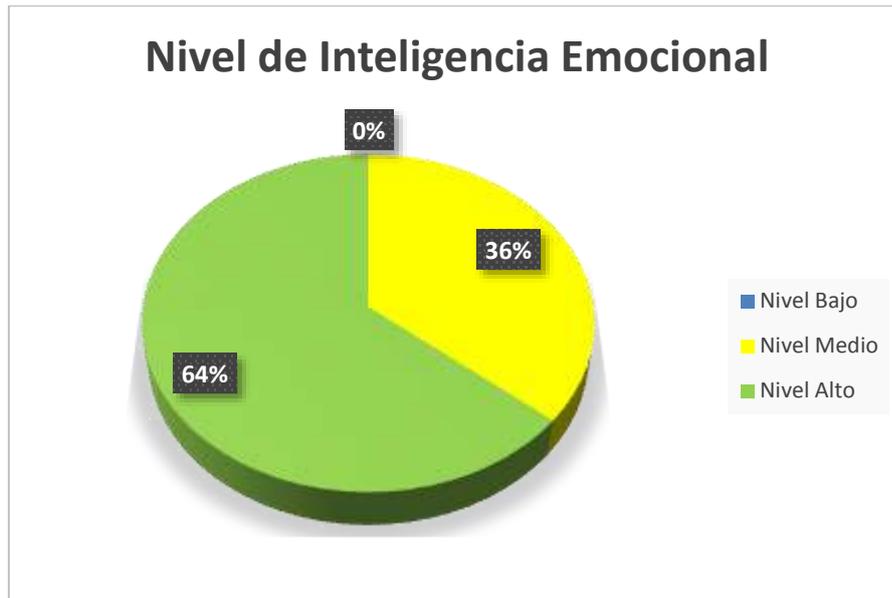


Figura 5. Como se puede observar en la figura 64% de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca cuentan con un nivel de inteligencia emocional alto, esto se explicaría porque controlan sus emociones ante situaciones difíciles en el centro de labores, planifican su trabajo ,ya que trabajan en base a metas ,tienen capacidad para trabajar en grupo, 36% de los colaboradores cuentan con un nivel medio de inteligencia emocional mostrando que falta desarrollar la habilidad de poseer seguridad al momento de la toma de decisiones, tener más capacidad de adaptación a nuevos procesos y visualizar los retos como oportunidades, ningún trabajador tendría bajo nivel de inteligencia.

RESULTADO 3

Nivel de motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.



Figura 6. Se observa que el 56% de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca cuentan con un nivel de motivación laboral medio, porque la frecuencia con que se actualizan los procedimientos es muy corta, no se coloca las metas de

acuerdo a la coyuntura y condiciones del mercado ,40% de los colaboradores cuentan con un nivel alto de motivación laboral, esto se explicaría por las buenas relaciones que poseen con sus compañeros de trabajos, además perciben que el lugar de trabajo posee las condiciones adecuadas, solo el 4% tiene nivel bajo de motivación laboral, indican que no poseen buena relación con el jefe inmediato y no reciben reconocimiento por parte de él.

Análisis de las dimensiones de la variable inteligencia emocional y motivación laboral

Análisis de las dimensiones de la variable motivación laboral

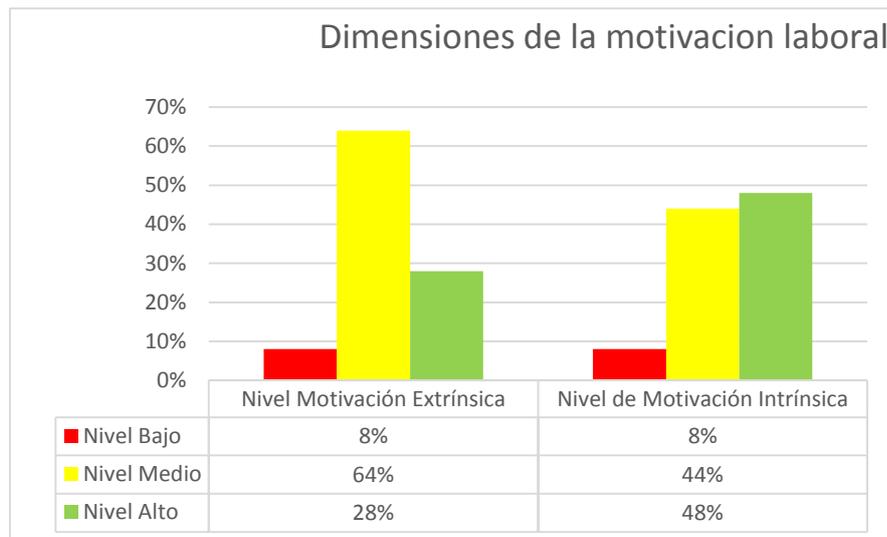


Figura 7. Se observa que la dimensión de la variable motivación que tiene el nivel más alto, es la motivación intrínseca concentrando al 48% de colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, esto se explicaría por el interés de los colaboradores de hacer línea de carrera profesional, que les podría dar la empresa al existir en la ciudad pocas instituciones similares, es decir pertenecer al rubro de financiera, mientras que en el nivel medio la dimensión con mayor concentración de colaboradores es la motivación extrínseca con el 64% esto se explicaría por los incentivos laborales que se dan por cumplimiento de metas y un 8% de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, no se encuentran motivados.

Análisis de las dimensiones de la variable inteligencia emocional

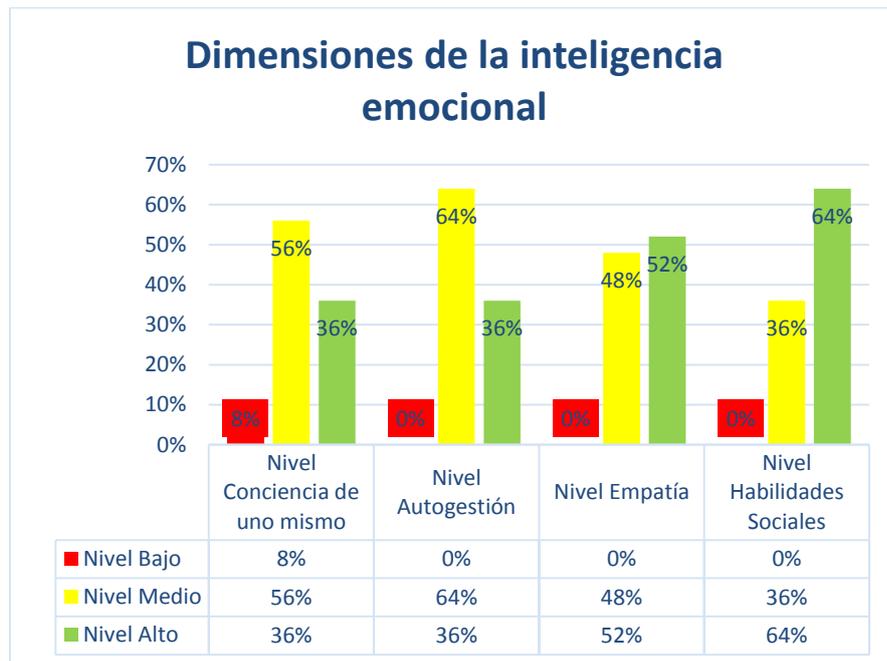


Figura 8. Se observa que la variable inteligencia emocional que tienen el nivel más alto es la de habilidades sociales en donde se ubica el 64% de los colaboradores, esto se explicaría por el sector en el que se desarrollan, con relación al nivel medio la dimensión que concentran la mayoría de colaboradores es la autogestión con el 64% esto básicamente porque el equilibrio entre familia y trabajo aún se encuentra en proceso de desarrollo, mientras que solo el 8% de los colaboradores mencionan que tienen un nivel bajo de conciencia de uno mismo esto también lo explicaría el conformismo y la aversión al riesgo de este grupo.

RESULTADO 4

Relación de los niveles de las dimensiones de la inteligencia emocional con los niveles de las dimensiones de la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Tabla 20.

Relación niveles de las dimensiones: inteligencia emocional y motivación laboral

		MOTIVACION EXTRINSECA	MOTIVACION INTRINSECA	CONOCIMIENTO DE UNO MISMO	AUTOGESTION	EMPATIA	HABILIDADES SOCIALES
MOTIVACION EXTRINSECA	Correlación de Pearson	1	,671**	,306	,177	,481*	,265
	Sig. (bilateral)		,000	,137	,398	,015	,200
MOTIVACION INTRINSECA	Correlación de Pearson	,671**	1	,442*	,316	,481*	,343
	Sig. (bilateral)	,000		,027	,124	,015	,094
CONOCIMIENTO DE UNO MISMO	Correlación de Pearson	,306	,442*	1	,344	,581**	,488*
	Sig. (bilateral)	,137	,027		,093	,002	,013
AUTOGESTION	Correlación de Pearson	,177	,316	,344	1	,387	,562**
	Sig. (bilateral)	,398	,124	,093		,056	,003
EMPATIA	Correlación de Pearson	,481*	,481*	,581**	,387	1	,447*
	Sig. (bilateral)	,015	,015	,002	,056		,025
HABILIDADES SOCIALES	Correlación de Pearson	,265	,343	,488*	,562**	,447*	1
	Sig. (bilateral)	,200	,094	,013	,003	,025	

Datos de Cuestionario Procesados SPSS – Ver. 25

Se observa una relación directa y significativa entre las dimensiones de motivación extrínseca e intrínseca de la motivación laboral y la dimensión de empatía de la inteligencia emocional, con un nivel de significancia del 0.015, esta relación se explicaría por la capacidad de los colaboradores para reconocer sentimientos, generar confianza entre ellos, tener percepción de crecimiento dentro de la institución; también se refleja la relación directa y significativa entre la dimensión motivación intrínseca de la variable motivación laboral y la dimensión conocimiento de uno mismo de la variable inteligencia emocional con un nivel de significancia del 0.027, esta relación se explicaría que tienen presente que el buen rendimiento laboral afecta su bienestar personal y familiar.

Se observa una relación no significativa entre la dimensión de motivación extrínseca y las dimensiones de autogestión y habilidades sociales, con un nivel de 0,398 y 0,200 en forma correspondiente, con respecto a la dimensión de motivación intrínseca y las dimensiones de autogestión y habilidades sociales, con un nivel de 0,124 y 0,94 en forma correspondiente, ambas dimensiones de la inteligencia emocional se encuentran desarrolladas en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, la primera a un nivel medio con un 64% y la segunda a un nivel alto con un 64%, los colaboradores trabajan en equipo, son tutores de sus compañeros nuevos, controlan sus emociones, pero no es significativa la relación con respecto a la variable motivación en sus dos dimensiones.

Se observa una relación no significativa entre la dimensión de motivación extrínseca de la motivación laboral y la dimensión conciencia de uno mismo de la inteligencia emocional, con un nivel de significancia del 0,137; los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca poseen un nivel medio de conciencia de uno mismo de un 56%, muestran seguridad para la toma de decisiones, son críticos con ellos mismos, pero no existe relación significativa con relación a la dimensión de la motivación extrínseca.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis general que establece que existe relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Morad, Gorji, Ranjbar y Darabiniya (2016) en Irán, en el estudio *Inteligencia emocional y motivación profesional de los profesores miembros de las Facultades de ciencias médicas*; cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre inteligencia emocional y motivación laboral. La investigación concluye que existe una correlación significativa entre la puntuación total de la inteligencia emocional y la motivación laboral, ello es acorde con lo que en esta investigación se encuentra.

Pero en lo que no concuerda el estudio de los autores referidos con el presente, es que mencionan que existe relación significativa entre todas las dimensiones de las variables en estudio, en esta investigación no se encuentran esos resultados.

Márquez (2016), en su investigación titulada *Relación entre la Inteligencia Emocional y la Motivación Laboral del personal de recursos humanos de un ingenio azucarero*, Guatemala; se planteó el objetivo de determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral, tomando como muestra al recurso humano de esta organización, concluyendo que los colaboradores poseen inteligencia emocional y motivación laboral alta, sin embargo, no existe un nivel significativo de relación entre las dos variables de estudio, es decir no dependen necesariamente una de la otra. De los resultados obtenidos en la presente investigación con referencia a la relación inteligencia emocional y motivación laboral en el sector financiero se encontró una relación significativa entre la inteligencia laboral y la motivación lo que no estaría de acuerdo con los hallazgos de este autor, probablemente se encuentre enfocado a un sector diferente a la presente investigación.

Castro y Meléndez (2017) en su investigación titulada *Inteligencia Emocional y Motivación laboral en personal de salud de la central de Esterilización del Hospital Nacional Dos de Mayo*, en la ciudad de Lima; cuyo objetivo fue determinar la relación entre inteligencia emocional y motivación laboral del personal de salud de la Central de Esterilización del Hospital Nacional Dos de Mayo. Estudio de enfoque cuantitativo, no experimental. Diseño correlacional – descriptivo y transversal. . Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario ICE BarOn EQ-I - Inteligencia Emocional elaborado por Reuven BarOn y el Cuestionario MbM-Gestión por Motivación elaborado por Marshall Sashkin La muestra estuvo conformada por 23 trabajadores de la central de esterilización. La prueba de correlación de Pearson entre inteligencia emocional y motivación laboral fue 0.06. Concluyendo que no existe una relación significativa entre inteligencia emocional y motivación del personal de salud de la Central de Esterilización del Hospital Nacional Dos de Mayo. De los resultados obtenidos en la presente investigación con referencia a la relación inteligencia emocional y motivación laboral en

el sector financiero se evidencia diferencia con la investigación en mención, a pesar de que las muestras son similares, cabe mencionar que investigación de estos autores utiliza instrumentos ya creados para medir variables en estudio ,mientras que la presente investigación ha creado sus instrumentos, teniendo en cuenta la confiabilidad, validez y a un sector diferente al de la investigación de los autores.

Uceda (2016) en su investigación titulada *Inteligencia emocional y motivación de los choferes de la empresa de transportes "El Cortijo" S.A.C*, en la ciudad de Trujillo; tiene como objetivo determinar si existe relación entre estas dos variables (inteligencia emocional y motivación), teniendo como base las diversas teorías de las mismas. Estudio de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo correlación – causal; instrumentos de recolección de datos ya validados, el cuestionario de Bar-On Ice, que mide la inteligencia emocional en cinco dimensiones y el cuestionario MbM del PhD. Marshall Sashkin, que mide la motivación de acuerdo a cuatro dimensiones, los cuales se aplicaron a los choferes de la E.T. El Cortijo S.A.C., Los resultados del estudio arrojaron que la motivación es independiente de la inteligencia emocional y que ambas variables se encuentran en un nivel alto – promedio, pero no existe relación entre ellas. De los resultados obtenidos en la presente investigación con referencia a la relación inteligencia emocional y motivación laboral en el sector financiero se ha encontrado una relación significativa entre la inteligencia laboral y la motivación laboral lo que no estarías de acuerdo con los hallazgos de este autor.

Rodríguez (2018) en su investigación titulada *Inteligencia emocional y motivación en el personal de Enfermería de un Hospital Nivel II.2 Callao*; tiene como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y la motivación en el personal de enfermería. El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional -causal, no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por el personal que laboran en un Hospital Nivel II.2 del Callao, para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento dos cuestionarios, utilizando la escala tipo Likert modificada. Los resultados evidenciaron las frecuencias de clasificación de la variable inteligencia emocional de 146 encuestados, la mayor frecuencia se ubicó en la categoría Alto (78,1%), la segunda categoría Medio (21,9%). Ninguna se clasificó en categoría Bajo. Para la variable motivación se encontró que, del total de encuestados, la mayor frecuencia estuvo en la categoría en proceso (57,5%). categoría Buena (42,5%), ninguna persona se clasificó en la categoría por mejorar. Se concluyó que existe relación entre inteligencia emocional y la motivación ($p=0,024<0,05$); $r=0,187$) del personal de enfermería. Interpretándose que, a mayor inteligencia emocional, mayor motivación en este personal. De los resultados obtenidos en la presente investigación con referencia a la relación inteligencia emocional y motivación laboral en el sector financiero hemos encontrado una relación significativa ($p=0.014 < 0.05$) lo que guardan relación con la presente investigación.

VI.2. Conclusiones

- Existe relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020; puesto que a través de la prueba de hipótesis con Coeficiente de Pearson se obtuvo un nivel de significancia de 0.14; siendo este menor al 0.05, concluyendo que efectivamente la hipótesis planteada es significativa y generándose evidencia a favor de la misma.
- El 61% de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020 tiene un nivel de inteligencia emocional alto, 39% tiene un nivel medio y no se evidencian trabajadores con nivel bajo. El puntaje medio de la variable inteligencia emocional es de 3.76 en la escala de Likert del 1 al 5.
- El 58% de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020 tiene un nivel de motivación alto, 38% tiene un nivel medio y un 4% un nivel bajo. El puntaje medio de la variable motivación es de 3.49 en la escala de Likert del 1 al 5.
- Se evidencia que la dimensión de motivación extrínseca e intrínseca de la motivación tiene mayor relación con la dimensión de empatía de la inteligencia emocional con un nivel de significancia de 0.015, también se evidencia que la dimensión de motivación extrínseca de la motivación y la dimensión de autogestión de la inteligencia emocional tiene menor relación además de no tener significancia 0.398. Además, entre las dimensiones de la inteligencia emocional las que tiene mayor nivel de significancia son la empatía con el conocimiento de uno mismo con un nivel de 0.02.

VI.3. Recomendaciones

- Realizar investigaciones explicativas sobre las variables en estudio y la rentabilidad económica de una entidad financiera en Cajamarca.
- Replicar el estudio a una muestra representativa del sector financiero en Cajamarca con el objetivo de fortalecer la regulación sobre las condiciones emocionales que deben tener los colaboradores.
- Realizar el seguimiento a la implementación de la propuesta de mejora de la presente investigación a través de indicadores SMART, que se encuentran basados en los resultados de la misma.

VII. REFERENCIAS

- Amorós, E. (2016). *Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Chiclayo, Lambayeque, Perú. Escuela de Economía, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Arrabal, Eva (2018). *Inteligencia Emocional*. (Primera Edición). España. ELEARNING S.L.
- Bharwaney, G. (2010) *Vida emocionalmente Inteligente: Estrategias para incrementar el coeficiente emocional*. [Versión en línea]. España: Desclée de Brouwer. Recuperado el 14 de noviembre de 2012, de la base de datos E-libro, de la Biblioteca Digital UVEG.
- Castro, S.C., Meléndez, C.M. (2019). *Inteligencia emocional y motivación laboral en personal de salud de la central de esterilización del Hospital Nacional Dos de Mayo, Lima – 2017*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Tercera Edición). México D.F. Mc Graw Hill.
- Chu, M. (2014). *Finanzas para no financieros*. (Cuarta Edición). Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Fischman, D. & Matos, L. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. (1era ed.). Lima: Planeta Perú S.A.C.
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior ¿un mismo concepto? En *Revista iberoamericana de educación superior*, 6 (16) pp.111-125. Recuperado de v6n16a6.pdf.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. (Primera Edición). España. Penguin Random House.
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (Primera Edición). México. Mc Graw Hill Education.
- Maldonado, A. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio
- Márquez Herrera, C. (2016). *Relación entre la inteligencia emocional y la motivación laboral del personal de recursos humanos de un ingenio azucarero*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Marulanda, K., Matamoros, R., Vigo, I. (2019). *Desarrollo de una política de Employer Branding para Intertek Perú*. (Tesis de Maestría). EAE Business School. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
- Morad A, Gorji H, Ranjbar M, Darabiniya M. *Emotional Intelligence and Job Motivation of Member Faculties in Medical Sciences Universities*. Adv Agric Environ Engg [Internet]. 2016;3(2). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15242/IJAAEE.A0516001>
- Parodi, C. (2013). *¿Qué es un sistema financiero?*. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html?ref=gesr>.

- Pérez L, & Ayala, J. (2012). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. (Primera edición). Buenos Aires, Argentina. Pearson Educación.
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. (Segunda edición). México. web www.ricardoperret.com.
- Portal de Recursos Humanos (2018) <https://www.infocapitalhumano.pe/>.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17a edición). México. Editorial Pearson Educación.
- Rodríguez, O. (2018). *Inteligencia emocional y motivación en el personal de Enfermería de un Hospital Nivel II.2 Callao. 2018*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Salazar, M. & Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, 10 (4) pp.7-12*. Recuperado de *67-127-1-SM.pdf*.
- Uceda, D.S. (2016). *Inteligencia emocional y motivación de los choferes de la Empresa de Transportes "El Cortijo" S.A.C., Trujillo 2016*. (Tesis de Maestría). Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

VIII. ANEXOS

ANEXO N.º 01 Matriz de consistencia

AUTOR: Sánchez Vargas, Tatiana Taisbel			FECHA: 22 / Mayo/ 2020	
TÍTULO: “LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA MOTIVACION LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA EN CAJAMARCA, 2020 ”				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	Variable 1	1. Tipo de Investigación: Descriptivo - Correlacional 2. Nivel de Investigación: Cuantitativo 3. Diseño de la Investigación: No experimental - Transversal 4. Método: Hipotético - Deductivo 5. Población: 25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020. 6. Muestra: 25 colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020. 7. Unidad de Estudio: El colaborador de una entidad financiera en Cajamarca, 2020. 8. Técnica de recolección: Encuesta 9. Instrumento de recolección: Cuestionario
¿Cómo la inteligencia emocional se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020?	Determinar si la inteligencia emocional se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020	La inteligencia emocional se relaciona directamente con la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020	Inteligencia emocional	
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos:	2. Hipótesis Específicas:	Variable 2	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020? ¿Cuál es el nivel de motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020? ¿Cómo la inteligencia emocional se relaciona con cada una de las dimensiones de la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020? 	<ul style="list-style-type: none"> Medir el nivel de inteligencia emocional en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020. Medir el nivel de motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020. Determinar si la inteligencia emocional se relaciona con cada una de las dimensiones de la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> La inteligencia emocional de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020 es media. La motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020 es media. Las dimensiones de la inteligencia emocional se relacionan directamente con cada una de las dimensiones de la motivación laboral en los colaboradores de una entidad financiera en Cajamarca, 2020. 	Motivación Laboral	

ANEXO n.º 2 Cuestionario para medir la inteligencia emocional

Estimado colaborador. Es grato dirigirme a usted para hacerle llegar el presente cuestionario. La información es anónima y los resultados obtenidos serán para uso exclusivo de la investigación, para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta.

Edad: De 18 a 35 años () De 36 a 52 años () De 53 a más años ()
Sexo: Masculino () Femenino ()

INDICACIONES

Marque con una "x" la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Totalmente en desacuerdo	1	En desacuerdo	2	Neutral	3	De acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	5
--------------------------	---	---------------	---	---------	---	------------	---	-----------------------	---

No.	ITEM	1	2	3	4	5
1	Animo, alabo o felicito el buen desempeño cuando trabajo en grupo.					
2	Con que facilidad me adapto a nuevos lugares de trabajo.					
3	Controlo mis emociones ante situaciones difíciles.					
4	Digo la verdad aunque no sea fácil.					
5	Espero el último momento para presentar un trabajo asignado.					
6	Evalúo mi comportamiento de forma objetiva.					
7	Me siento una persona confiable.					
8	Fomento la confianza con los demás.					
9	Influyo en los demás de manera directa o indirecta.					
10	Me intereso por aprender nuevos conocimientos.					
11	Me toma mucho tiempo aprender nuevos procesos o formas de trabajo.					
12	Muestro seguridad para la toma de decisiones.					
13	Proporciono apoyo y consejos a los demás cuando es necesario.					
14	Puedo ajustar mi comportamiento para satisfacer las exigencias de cualquier situación en la que me encuentre.					
15	Puedo cambiar la imagen cuando siento que la proyectada no está dando resultado.					
16	Puedo regular las acciones de los demás para hacerlas acorde a los requerimientos de la organización.					
17	Reconozco con alegría el ascenso de un compañero.					
18	Reconozco la angustia de los demás.					
19	Sé escuchar a los demás cuando me hablan.					
20	Se me facilita aportar con ideas y soluciones en una reunión.					
21	Siento que soy un referente de opinión positiva para los demás.					
22	Siento que soy una persona exitosa.					
23	Soy capaz de interpretar correctamente mis propias emociones.					
24	Soy competente para muchos trabajos.					
25	Soy crítico conmigo mismo.					
26	Soy detallista cuando realizo mi trabajo.					
27	Estas haciendo realmente lo que quieres, o simplemente te conformas con lo que haces.					
28	Tengo conciencia de experimentar sentimientos de enojo que va desde una ligera irritación hasta la ira.					
29	Tengo habilidad para ser tutor de algún compañero.					
30	Tengo habilidad para solucionar conflictos.					
31	Tengo la habilidad de desarrollar un consenso con los demás.					
32	Tengo objetivos claros.					
33	Tomo la iniciativa al hacer algo nuevo.					
34	Trabajo más en grupo que individualmente.					
35	Veo los retos como oportunidades para aprender.					

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO n.º 3 Cuestionario para medir la motivación laboral

Estimado colaborador. Es grato dirigirme a usted para hacerle llegar el presente cuestionario. La información es anónima y los resultados obtenidos serán para uso exclusivo de la investigación, para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta.

Edad: De 18 a 35 años () De 36 a 52 años () De 53 a más años ()

Sexo: Masculino () Femenino ()

INDICACIONES

Marque con una "x" la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

Totalmente en desacuerdo	1	En desacuerdo	2	Neutral	3	De acuerdo	4	Totalmente de acuerdo	5
--------------------------	---	---------------	---	---------	---	------------	---	-----------------------	---

No.	ITEM	1	2	3	4	5
1	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad en mi trabajo.					
2	Cumplo con los plazos y metas de trabajo establecidas en la institución.					
3	El lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad adecuadas para realizar mi labor.					
4	Estoy de acuerdo con el estilo de supervisión de mi jefe inmediato.					
5	Estoy de acuerdo con la asignación de funciones por parte de mi jefe inmediato.					
6	Estoy de acuerdo con la forma que mi jefe planifica, dirige y da seguimiento a mi trabajo.					
7	La distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
8	La institución donde laboro es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.					
9	La remuneración que recibo cubre mis necesidades personales y familiares.					
10	Las condiciones de limpieza, higiene y temperatura en el trabajo son adecuadas.					
11	La recompensa que recibo por parte de la institución me motiva para lograr metas u objetivos.					
12	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.					
13	Me motiva como la institución difunde sus normas, procesos y procedimientos.					
14	Me motiva la frecuencia con que se actualiza los procedimientos en la institución.					
15	Me siento motivado con las metas de trabajo que propone la institución.					
16	Me siento motivado con la forma que la institución hace cumplir sus normas, procesos y procedimientos.					
17	Me siento motivado porque mi trabajo contribuye a alcanzar mis metas personales.					
18	Mi jefe muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo que realizo.					
19	Mi jefe muestra interés por equilibrar el tema familiar y de trabajo.					
20	Mi remuneración está acorde a mi trabajo realizado.					
21	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas.					
22	Mi trabajo contribuye al alcance de los objetivos de la institución.					
23	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para mejorar por parte de mi jefe inmediato.					
24	Siento que el trabajo que realizo actualmente me permitirá lograr mejores posiciones en adelante.					
25	Siento que el trabajo que realizo me permite aplicar mis conocimientos.					
26	Siento que se desarrollan al máximo mis capacidades en el trabajo que realizo.					
27	Tengo buenas relaciones con mi jefe y mis compañeros de trabajo.					
28	Tengo presente que el buen rendimiento del trabajo afecta el bienestar familiar y personal.					

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO n° 4 Ficha para validación del instrumento n.° 1



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de junio de 2020

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	2	2				
		5	0				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 90\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Inteligencia Emocional, validado a la bachiller Tatiana Sanchez Vargas.

Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

IV. REFERENCIA

- 4.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 4.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 4.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPN
- 4.4. Grado académico:
 - Licenciado en Administración de Empresas
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 4.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 4.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 4.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 30 de junio de 2020

V. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	2	2				
		5	0				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 90\%$

VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Motivación, validado a la bachiller Tatiana Sanchez Vargas.



Firma y sello del Experto

ANEXO n° 5 Ficha para validación del instrumento n.° 2



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
- 1.2. Especialidad: Gerencia de Proyectos, Tecnologías de Información y Liderazgo
- 1.3. Cargo actual: Gerente y Project Manager en Daccos.
- 1.4. Grado académico: Maestro en Gerencia de Proyectos y Liderazgo.
- 1.5. Institución: University of Maryland, Estados Unidos
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 09 de julio de 2020

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 92\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Inteligencia Emocional, validado a la bachiller Tatiana Sanchez Vargas. Se recomienda agregar el título a la encuesta antes de las indicaciones.



Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

IV. REFERENCIA

- 4.1. Experto: Luis Miguel Cotrina Malca
- 4.2. Especialidad: Gerencia de Proyectos, Tecnologías de Información y Liderazgo
- 4.3. Cargo actual: Gerente y Project Manager en Daccos.
- 4.4. Grado académico: Maestro en Gerencia de Proyectos y Liderazgo.
- 4.5. Institución: University of Maryland, Estados Unidos
- 4.6. Tipo de instrumento: Encuesta
- 4.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 09 de julio de 2020

V. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 92%

VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Motivación, validado a la bachiller Tatiana Sanchez Vargas. Se recomienda agregar el título a la encuesta antes de las indicaciones.



Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: William Moisés Cruzado Pérez
- 1.2. Especialidad: Administración/Gestión Talento Humano
- 1.3. Cargo actual: Coordinador Escuela de Postgrado UPN
- 1.4. Grado académico:
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Bachiller Psicología
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Lima, 13 de julio de 2020

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

II	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		40				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 80\%$

IV. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Inteligencia Emocional, validado al bachiller Tatiana Sanchez Vargas.

William
Cruzado Pérez

Firmado digitalmente
por William Cruzado
Pérez
Fecha: 2020.07.19
16:17:44 -05'00'

.....
Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

V. REFERENCIA

- 5.1. Experto: William Moisés Cruzado Pérez
- 5.2. Especialidad: Administración/Gestión Talento Humano
- 5.3. Cargo actual: Coordinador Escuela de Postgrado UPN
- 5.4. Grado académico:
 - MBA (Magister en Administración de Negocios)
 - Bachiller Psicología
- 5.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 5.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 5.7. Lugar y fecha: Lima, 13 de julio de 2020

VI. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Tiene secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total		40				

Coefficiente de valoración porcentual: $c = 80\%$

VII. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

Instrumento de la variable Motivación, validado al bachiller Tatiana Sanchez Vargas.

William
Cruzado Pérez

Firmado digitalmente por
William Cruzado Pérez
Fecha: 2020.07.19 16:18:18
-05'00'

Firma y sello del Experto

ANEXO n° 7 Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
MOTIVACIÓN LABORAL	,108	25	,200*	,985	25	,965
INTELIGENCIA EMOCIONAL	,131	25	,200*	,955	25	,330