



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**FACTORES MOTIVACIONALES Y COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO DE LA CAJA MUNICIPAL DE
ICA, CIUDAD DE ICA, PERIODO 2016.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR: REYNALI MARISSA SANDOVAL QUICHCA

ICA – PERÚ

2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres y hermanos, por su aliento y apoyo constante, en los momentos buenos y difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis maestros y todas las personas que de alguna manera me apoyaron y motivaron en realizar este trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente tesis titulada: Factores Motivacionales y el Comportamiento Organizacional del Área de Crédito de la Caja Municipal Ica, en la ciudad de Ica, periodo 2016. Tuvo por objetivo analizar los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional, y cobra especial relevancia debido a que, encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial en la empresa de hoy.

El tipo de investigación que se utilizó fue Aplicada, también conocida como práctica o empírica, busca aplicar o utilizar los conocimientos que se adquieren. El nivel de investigación propuesto fue descriptivo, ya que se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe objeto a estudiar. El método de investigación que se utilizó fue el Hipotético Deductivo dado que se propuso una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. Y el diseño utilizado fue Descriptivo Transversal. Dado que los estudios descriptivos pueden implicar una interacción en una sola ocasión con grupos de personas. La población en estudio comprendió a los analistas de crédito del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica.

Llegándose a la siguiente conclusión.

Que existe influencia significativa entre los factores motivacionales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016. La asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,004 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$, se acepta la hipótesis de investigación H_a .

Palabras claves: Psicología del trabajo, Desarrollo organizacional, Dirección estratégica.

ABSTRACT

This thesis entitled: Motivational Factors and Organizational Behavior Area Credit Ica CMAC, in the city of Ica, period 2016. The objective was to analyze the motivational factors that influence organizational behavior, and is particularly relevant because to find, develop and maintain adequate work motivation is an essential practical relevance in today's business.

The research that was used was applied, also known as practical or empirical, seeks to apply or use the knowledge acquired. The proposed level of research was descriptive, as it applies describing all its dimensions, in this case study described object. The research method used was deductive hypothetical given that a hypothesis because of their inferences from empirical data set or more general principles and proposed laws. And the design was cross-sectional descriptive. Since descriptive studies may involve an interaction on one occasion with groups of people. The study population comprised credit analysts Area Credit Liberty Municipal Office Box Ica.

Getting itself to the following conclusion.

That there is significant influence between motivational factors and organizational behavior of the Credit in Liberty Municipal Office Box Ica, a city of Ica, period 2016. The association found between the two variables was 0.004 making significant relationship, to be less than $p = 0.05$ the research hypothesis H_a is accepted.

Keywords: Psychology of work, Organizational Development, Strategic Management.

ÍNDICE

	Págs.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	7
1.2.1. Delimitación espacial.....	7
1.2.2. Delimitación social.....	7
1.2.3. Delimitación temporal.....	7
1.2.4. Delimitación conceptual.....	7
1.3. Formulación del problema.....	7
1.3.1. Problema principal.....	7
1.3.2. Problemas secundarios.....	8
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos secundarios.....	8
1.5. Hipótesis de la investigación.....	9
1.5.1. Hipótesis general.....	9
1.5.2. Hipótesis secundarias.....	9
1.5.3. Variables e indicadores (definición conceptual y operacional)	10

1.6. Diseño de la investigación	11
1.6.1. Tipo y nivel de investigación	11
a) Tipo de investigación.	11
b) Nivel de investigación.	11
1.6.2. Método y diseño de Investigación	11
a) Método de investigación.	11
b) Diseño de investigación.	11
1.7. Población y muestra de la investigación	12
a) Población	12
b) Muestra	12
1.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
a) Técnicas.....	12
b) Instrumentos	12
1.9. Justificación e importancia de la investigación.....	12
a) Justificación.....	12
b) Importancia	13
c) Limitaciones de la investigación.....	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.1.1. Antecedentes internacionales	15
2.1.2. Antecedentes nacionales	21
2.2. Bases Teóricas	26
2.2.1. Factores motivacionales	26
2.2.2. Comportamiento organizacional	35
2.3. Definición de Términos Básicos.....	53

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE TABLAS Y DATOS

3.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados	58
3.2. Prueba de hipótesis específicas.....	67
3.3. Prueba de hipótesis general.	76

CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	80
ANEXOS	
1. FUENTES DE INFORMACIÓN	81
2. Matriz de consistencia.....	83
3. Encuesta	85

INTRODUCCIÓN

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

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

La motivación, en general, es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. En este sentido, la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan los procesos con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos para inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

El objetivo primordial de la motivación es desarrollar las potencialidades de las personas, ya que éstas son la base para el éxito de la empresa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1. Descripción de la realidad problemática.

En el medio laboral e industrial se considera a la motivación como una herramienta principal en la cual tanto el empleado como la empresa son los beneficiados al generar una buena relación de trabajo. Y esta comprende tanto los procesos laborales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como de la empresa vayan en la misma dirección. Para lograr esta estrecha relación y generar una motivación en el empleado la empresa es quien debe inyectar esa motivación, llenando algunas de las necesidades fisiológicas, emocionales y personales; ya que en muchas ocasiones la motivación laboral no se presenta como un proceso aislado, sino que se presenta a temas administrativos como salarios, incentivos, promociones, diseño del puesto, etcétera".¹

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre tus empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo,

¹ www.eumed.net > Observatorio de la Economía Latinoamericana

pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio, pero tiene sus peculiaridades. La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.²

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

Así, existen muchas técnicas para promover la motivación laboral, pero deberán observarse factores como la edad, idiosincrasia, nivel social y cultural del individuo para identificar cuáles son las más efectivas de acuerdo al caso en particular.³

Actualmente las personas son las que entregan valor a los productos, ya sean bienes o servicios, poniéndole toda su inteligencia para el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado. Esto quiere decir que en una empresa las personas son los entes innovadores y que son los únicos capaces de generar ventajas competitivas en las organizaciones, que hagan posible que las empresas sean sostenibles en el tiempo en beneficio de sus clientes y los mismos integrantes. Basado en el entendimiento de esta gran realidad, los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la organización, su región, país y por qué no, el mundo entero.⁴

² www.emprendepyme.net > Recursos Humanos

³ www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx

⁴ www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/1.htm

Se sabe que la gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás. Se podría decir entonces, que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. De aquí su importancia, ya que su diagnóstico revela todas aquellas variables que dificultan el logro de metas de una actividad y, así también esta información es útil para el mejoramiento del desempeño de las personas, lo que lleva a aumentar el compromiso de ambas partes y, contribuir a mejorar el clima organizacional.⁵

La motivación en el trabajo.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

El tiempo que dedicamos al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad alienada y trágicamente opresora; el estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el

⁵ www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion%20laboral.html

sentirnos competentes, sabernos útiles y mantener nuestra autoestima. No olvidemos que las satisfacciones proporcionadas por el trabajo, si ese trabajo es digno, contribuyen al bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal.

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción.

La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación. Los líderes del siglo XXI pueden desempeñar un importante papel positivo en estas variables. La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco podemos caer en el extremo opuesto del paternalismo rancio y trasnochado.⁶

⁶ www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral

La Caja Municipal Ica

La Caja Municipal de Ica es una empresa financiera de derecho público que goza de autonomía económica, financiera y administrativa, desarrolla sus actividades basándose en sus principios: Democratización y descentralización del crédito, así como fomentar e incentivar una cultura de ahorro. Igualmente está autorizada a ofrecer el servicio de créditos pignoratícios y desarrollar otros servicios financieros.

Actualmente tiene el nombre de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A. (CMAC ICA S.A.).

Declaración corporativa

VISIÓN. Ser una empresa financiera ágil, calidad e innovadora que promueva el éxito de los emprendedores.

MISIÓN. Brindar soluciones financieras con colaboradores comprometidos, que generen valor a nuestros clientes, la caja y sus accionistas.

VALORES

Integridad

En la CMAC Ica, la integridad significa obrar con honestidad, es ser correctos y probos, en concordancia con lo que uno dice y hace. Es ser reconocidos por nuestra conducta intachable, de respeto a uno mismo y a los demás.

Compromiso

En CMAC Ica, “Compromiso” implica identificarse con la empresa, es asumir con responsabilidad y lealtad la importancia de la labor que se desempeña. Identificándose con los objetivos de la misma.

Vocación de Servicio

En la CMAC Ica, “la vocación de servicio” es la solidaridad con el prójimo, es la predisposición de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, es obrar desinteresadamente y alcanzar una recompensa de origen personal.

Innovación

En la CMAC Ica, “la innovación” es ser emprendedores, es no temer al cambio y dirigir nuestros esfuerzos hacia un proceso dinámico y evolutivo, enmarcado en nuestra realidad, que permita el crecimiento y ser más productivos.

Competitividad

En CMAC Ica, ser competitivo, es ser flexible a los nuevos conocimientos y formas de gestión, es la capacidad de aprendizaje continuo y la adaptación a los cambios de orden tecnológicos y organizacionales.

Gestión de Riesgo

En CMAC Ica, “Gestión de riesgo” es la estrategia usada en eliminar la incertidumbre frente a una amenaza. Es identificar eventos potenciales que puedan afectar a nuestra cartera de clientes. Es ser conscientes de que el prestigio de nuestra institución es nuestro principal activo.

Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En los últimos años las instituciones de microfinanzas (IFMs), en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza fundamentalmente por dos razones: Mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y el incremento en los niveles de morosidad institucionales. Habiendo aprendido de las experiencias de programas de cobranza alrededor de Latinoamérica¹ y de las actividades iniciales de cobranza en India, que se refieren principalmente al crédito individual.⁷

La presente investigación tiene como objetivo describir los factores motivacionales de los asesores de crédito para apoyar en el diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para estos empleados, y así contribuir a mejorar su desempeño laboral. Cabe tener en cuenta que esta investigación no describirá todo el proceso motivacional, ya que solo brindara una aproximación a los factores motivacionales que intervienen en el proceso.

⁷ <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/.../best-practic...>

1.2. Delimitación de la Investigación

- 1.2.1. Delimitación espacial-** La investigación se realizó en el distrito y ciudad de Ica.
- 1.2.2. Delimitación social.-** Comprendió a los empleados del área de Créditos de la oficina Libertad en la Caja Municipal de la Ciudad de Ica
- 1.2.3. Delimitación temporal.-** Se desarrolló entre los Enero a Marzo del presente año 2016.
- 1.2.4. Delimitación conceptual.-** Los conceptos estudiados tienen relación con el desarrollo organizacional y su definiciones son las siguientes.

Motivación.- Se puede definir a la motivación como el proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante"⁸

Comportamiento organizacional.-. Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. ⁹

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema principal

¿De qué manera los factores motivacionales influyen en el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016?

⁸ www.significados.com/motivacion/

⁹ sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

1.3.2. Problemas secundarios

Problema secundario 1

¿En qué medida la percepción del ambiente de trabajo influye en el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016?

Problema secundario 2

¿En qué medida la autonomía en el trabajo influye en el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016?

Problema secundario 3

¿De qué manera las relaciones laborales influyen en el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Analizar los factores motivacionales y su influencia en el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la influencia que existe entre la percepción del ambiente de trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Objetivo específico 2

Determinar la influencia que existe entre la autonomía en el trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Objetivo específico 3

Analizar la influencia que existe entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

1.5. Hipótesis de la investigación.

1.5.1. Hipótesis general

Existe influencia significativa entre los factores motivacionales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

1.5.2. Hipótesis secundarias

Hipótesis secundaria 1.

Existe influencia significativa entre la percepción del ambiente de trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Hipótesis secundaria 2.

Existe influencia significativa entre la autonomía en el trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Hipótesis secundaria 3.

Existe influencia significativa entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

1.5.3. Variables indicadores (definición conceptual y definición operacional)

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<p>Variable Independiente</p> <p>Motivación</p>	<p>La motivación laboral no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo</p>	<p>Consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del ambiente de trabajo. - Autonomía en el trabajo - Relaciones laborales
<p>Variable Dependiente</p> <p>Comportamiento organizacional</p>	<p>Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización</p>	<p>Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Salarios y beneficios - Seguridad laboral - Status

1.6. Diseño de la Investigación

1.6.1. Tipo y nivel de la Investigación

a) Tipo de investigación. El tipo de investigación que se propuso fue Aplicada, también conocida como práctica o empírica, busca aplicar o utilizar los conocimientos que se adquieren, depende de los avances y resultados de la investigación básica, lo que le interesa al investigador son las consecuencias prácticas...¹⁰

b) Nivel de investigación. La presente investigación fue de nivel descriptivo, es un tipo de metodología a aplicar para deducir un bien o circunstancia que se esté presentando; se aplica describiendo todas sus dimensiones, en este caso se describe el órgano u objeto a estudiar. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal y como es.¹¹

1.6.2. Método y diseño de investigación

a) Método de investigación. El método de investigación propuesto fue el Hipotético Deductivo dado que Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.¹²

b) Diseño e investigación. El diseño utilizado fue Descriptivo Transversal. dado que los estudios descriptivos pueden implicar una interacción en una sola ocasión con grupos de personas (estudio transversal).¹³

¹⁰ ÁVILA, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001.

¹¹ www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional

¹² metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html

¹³ https://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/res_des1.htm

Donde:

R: Del inglés randomization, indica que los sujetos han sido asignados a un grupo de manera aleatoria o al azar.

G: Grupos de sujetos o Muestra

O: Observación, una medición

T: tiempo

T1
RG1
RG2
RG3
O1

1.6.3. Población y muestra de la investigación

a) Población. El estudio comprendió a los analistas del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

b) Muestra. En este caso se utilizó el muestreo por conveniencia y se encuestaran a estos empleados de esta area de trabajo y que en total son 20 empleados.

1.6.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

a) Técnicas de recolección de datos. Las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: La encuesta

b) Instrumentos de recolección de datos. Las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: el cuestionario..

1.6.5. Justificación e Importancia de la investigación

a) Justificación de la investigación

Esta investigación se justifica porque analizará los conceptos de la motivación y su influencia en el comportamiento organizacional. El tema de la motivación de los trabajadores y su aplicación metódica en el ámbito del trabajo adquiere fuerza recién desde la segunda mitad del siglo

pasado, cuando se comenzaron a utilizar conceptos y metodologías específicas de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación entre el hombre y su trabajo.

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización. Así mismo será posible esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización.

Además la investigación en la práctica explicará, la trascendencia que tiene la motivación del personal en Área de Crédito de la Caja Municipal Ica, además de aplicar los conceptos de la satisfacción en el trabajo a fin de conocer los diferentes aspectos positivos y negativos que inciden en lograr un rendimiento óptimo en el trabajo.

En lo metodológico se utilizará el método científico, además de utilizar aplicación de un cuestionario prediseñado a los empleados.

b) Importancia de la investigación

La importancia de la investigación radica en lo siguiente, las distintas empresas están atravesando un momento de crisis, lo cual lleva a la necesidad de producir más con la misma cantidad de empleados. Una de las formas para lograrlo, es motivar al personal, porque son ellos los que colaboran a diario con el logro de objetivos de las organizaciones. Si las instituciones cuentan con un plan de motivación, lograrán fomentar un mayor compromiso por parte de sus empleados, como así también, un aumento en la productividad con el menor costo. A su vez, el empleado se sentirá a gusto en su lugar de trabajo y fomentará su innovación para dar

propuestas o sugerencias para la empresa, ya que el mismo experimentará una sensación de pertenencia hacia la organización.

Para poder lograr este objetivo, es importante esta investigación en la cual se pueda observar cómo puede afectar en forma negativa la falta de motivación en los empleados, y tratar de aplicar las técnicas adecuadas, acordes a la cultura de la organización, y a su vez lograr un clima laboral basado en el cooperativismo y el compromiso por parte de todos para conseguir en forma conjunta que se alcancen los objetivos y las metas organizacionales.

Considero, que la implementación de las técnicas motivacionales, debe hacerse en todas las áreas de la empresa, ya sea: gerencias, área administrativa, mantenimiento, cocina y servicio de limpieza; debido a que si una de las áreas no funciona de forma adecuada y no se siente comprometida con su labor, puede llegar a afectar al clima laboral y al sentimiento de pertenencia de los empleados para con la empresa, disminuyendo así la productividad de la institución.

c) Limitaciones de la Investigación

Se encontraron algunas limitaciones como son: la predisposición de los empleados en colaborar en la ejecución de la encuesta y la demora de la autorización de la empresa en facilitar los permisos para desarrollar la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Alejandro Pablo Cardozo Crowe, en la investigación titulada: “LA MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER. EVOLUCIÓN DEL MODELO DE ROL EN EMPRENDEDORES ARGENTINOS”. Tesis para optar el grado de Doctor en Organización de Empresas. Argentina-2010.¹⁴

Como fue expuesto en el capítulo 1 alguno autores analizados tales como Bruyat y Julián (2000) plantean una dificultad central al abordar la investigación en el campo del desarrollo empresarial, que consiste en que aún no estaría resuelto en realidad en la literatura la definición de “emprendedor” y el establecimiento de los límites de dicho campo. A su vez otros autores como Morris (1998) sugieren que en realidad el desarrollo empresarial ocurre en distintas intensidades. Desde esta perspectiva toda persona y toda organización realiza tareas emprendedoras en algún momento. Algunos las hacen más seguido y algunos hacen cosas más innovadoras. Morris plantea también que los niños que han tenido ejemplos de emprendedores durante su infancia son más propensos a realizar una actividad emprendedora que

¹⁴ e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp.../Documento.pdf

aquellos que no los han tenido. Aquí tendríamos una base de validación del modelo de rol. La realidad es que los emprendedores se hacen con el aprendizaje y la experiencia. El Desarrollo empresarial tendría poco que ver con una cuestión genética y todo que ver con el ambiente familiar, escolar, social y laboral al cual está expuesto el individuo¹⁰³. En ese marco se suma además la abundante bibliografía sobre desarrollo empresarial y temas relacionados que se ha ido generando en los últimos años y que significado un notorio avance al menos en volumen en el estudio del emprendedor y la génesis empresarial. A pesar de las diferentes visiones de los investigadores existen ciertos conceptos básicos compartidos como el rol del empresario como tomador de decisiones y su contribución en la generación de riqueza y valor en una sociedad; por lo expuesto en este trabajo y a pesar que una de las investigaciones presentadas así lo propugna, como hemos mencionado anteriormente no existiría tal consenso en lo referente a la influencia del ambiente en el proceso empresarial. En lo referente a lo estrictamente económico sí podemos ubicar un consenso a nivel académico en que las pequeñas nuevas empresas son la mayor fuente de crecimiento del trabajo, fuente de innovaciones y proveedoras de oportunidades. Es difícil asegurar el origen de las nuevas empresas; el estudio citado de la OCDE (1999) indicaría que países con incremento de la demanda, diversidad de actividad económica, alto predominio de adultos jóvenes bien educados tenderían a tener los más altos índices de nacimientos de empresas.

Laura Elvira Macagno, en la investigación titulada: “LA TEORÍA DE LAS METAS DE LOGRO EN LA FORMACIÓN DEL MAESTRO DE E.F.: ANÁLISIS DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DOCENTE”; tesis para optar el grado de Doctor en Educación Física. España 2005.¹⁵

La teoría de metas de logro, así como la importancia de crear óptimos ambientes de aprendizaje ha tomado en los últimos años un gran auge, sin embargo, consideramos que el reflejo de este cuerpo de conocimientos sigue siendo escaso en las propuestas prácticas y de aplicación de los contenidos a desarrollar por la educación física. Así por ejemplo, los estudiantes de

¹⁵<https://es.scribd.com/.../EVALUACION-DE-LA-SATISFACCION-LAB>.

magisterio generalmente conocen los postulados de ésta y otras teorías de la motivación como un conjunto de conocimientos teóricos y no como una propuesta educativa práctica.

En este sentido, ocurre que el valor pedagógico de unas estrategias y criterios de actuación docente pasen desapercibidas dentro de un gran entramado de teorías. El fin último de este trabajo consiste en ofrecer un programa de intervención docente efectivo para formar maestros y profesores de educación física capaces de manipular los ambientes de aprendizaje de manera que el alumnado se interese por las clases, aprenda, comparta y disfrute.

En el primer capítulo desarrollaremos el marco teórico y los conceptos en los que se basa nuestro estudio, haremos una revisión del estado actual de la investigación, exponiendo los estudios más significativos, también planteamos los objetivos del trabajo y las hipótesis de las que hemos partido en la investigación.

El segundo capítulo está dedicado a describir las características de la muestra y el procedimiento seguido para llevar a cabo el estudio, así como también los instrumentos utilizados para medir las diferentes variables.

En el tercer capítulo exponemos el Programa de Intervención Docente para facilitar la creación de climas motivacionales orientados a la tarea. En él se expresan los objetivos, se detallan los contenidos, algunas actividades, la metodología empleada y la temporalización que condicionó la aplicación del programa.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados obtenidos de los diferentes análisis. Un primer sub-apartado de análisis estructural recoge el análisis factorial, el análisis de consistencia interna y los estadísticos descriptivos de los instrumentos utilizados. Posteriormente se expone el análisis diferencial y dentro de este sub-apartado tenemos por una parte, los resultados de la repercusión de la intervención y por otra, el análisis de las relaciones entre las variables estudiadas.

En el quinto capítulo presentamos la discusión, las conclusiones de los resultados obtenidos y las posibles perspectivas de investigación y aplicación del estudio. Para finalizar, presentamos las referencias bibliográficas y a continuación los anexos en los que se incorporan los instrumentos de medida

utilizados para recoger la información, así como los datos y resultados obtenidos tras el tratamiento.

Omar Alonso Zavala Fernández, en la investigación titulada: “MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS”. Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración. Méjico-2014.¹⁶

El objetivo primario de esta investigación fue la elaboración de un instrumento de medición que abordara el tema de la motivación y satisfacción laboral y su posterior análisis mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. La perspectiva principal que se da a la temática es mediante la Teoría Bifactorial de Herzberg y los conceptos desarrollados por Peiró. El cuestionario elaborado en escala tipo Likert fue aplicado a 58 individuos en el Centro de Servicios Compartidos de una empresa embotelladora de bebidas carbonatadas de capital mexicano ubicado en la Ciudad de México. El instrumento de medición está conformado por dos grandes factores: intrínsecos y extrínsecos, que a su vez están conformados por 13 subfactores obtenidos a partir del análisis factorial aplicado al cuestionario. Los principales resultados obtenidos es que no se encontraron diferencias significativas entre cada uno de los grupos poblaciones que fueron establecidos a partir de las variables independientes del estudio, las cuales fueron: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto y edad. La única variable que presentó diferencias significativas en los factores extrínsecos la constituyó la antigüedad en la empresa.

Delgado Valery María de los Ángeles; “LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO”. Tesis para optar el grado Licenciada en Educación. Mención Desarrollo de los Recursos Humanos. Venezuela-2010.¹⁷

¹⁶ 148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf

¹⁷ repositorio.espe.edu.ec/bitstream/.../1/T%20-%20ESPE%20-030910.pdf

Hoy en día, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral. Esta situación motiva a las autoras de dicha investigación a analizar cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional, a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación, por lo cual se analizará la situación y se buscarán posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente. Palabras Claves: Motivación Laboral, Desempeño Organizacional, Satisfacción Laboral, Sentimiento de Pertenencia y Remuneración Laboral.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Tatiana Loana Gherman; José Alembert Iturbe Vásquez; Diana Lizzette Osorio Murillo, en la investigación titulada: “LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE LOS DOS FACTORES: UN CASO DE ESTUDIO”. Tesis para obtención del Grado Académico de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Perú-2011.¹⁸

Hoy en día la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral. El presente estudio cualitativo aplicó el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo. En el presente estudio se analizó una muestra de 472 trabajadores y se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la

¹⁸ tesis.pucp.edu.pe/.../IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACION.

motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg. Como producto de la presente investigación se plantean varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente se sugieren recomendaciones para mejorar las prácticas de Recursos Humanos.

Micaela Trinidad Wetzell Espinoza, en la investigación titulada: “CLIMA MOTIVACIONAL EN LA CLASE EN ESTUDIANTES DE SEXTO GRADO DE PRIMARIA DEL CALLAO”. Tesis para obtención del título Académico de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Educacional. Perú-2009.¹⁹

Diversos estudios resaltan el valor del clima motivacional en la clase (CMC) como una variable para mejorar la motivación por el aprendizaje en los estudiantes de educación básica (Alonso & Caturla, 1996; Huertas, 1997; Irureta, 1996; 1998; Kaplan & Maehr, 2007; Maehr & Midgley, 1991; Tapola & Niemivirta, 2008). El CMC se define como un conjunto de actitudes, respuestas afectivas y percepciones de los estudiantes del ambiente en la clase y las relaciones sociales con los docentes (Philip & Chambers, 1994; Sink & Spencer, 2005; Somersalo, Solantaus & Almqvist, 2002). Asimismo, Irureta (1998) considera como factores de un buen CMC la creación de un clima de interés en las clases con una velocidad adecuada, el uso del trabajo en grupo como metodología de trabajo, la mención de los objetivos de la clase, la equidad en el trato hacia los estudiantes, la organización y el orden en clase, entre otros. El presente estudio tuvo como objetivo responder a las preguntas de investigación, ¿Cuál es el CMC que se presenta en los colegios de la provincia constitucional de Callao? ¿Existen diferencias entre en el clima en la clase de colegios estatales y particulares del Callao? y ¿Cuál es la validez y confiabilidad del CMC VENZ ampliado para la muestra del estudio? Para ello, se describió y comparó el clima motivacional en la clase por tipo de gestión escolar reportado por 148 estudiantes de sexto grado de primaria del Callao. Además, se analizó la validez y confiabilidad del cuestionario. La

¹⁹ tesis.pucp.edu.pe/.../WETZELL_ESPINOZA_MICAELA_CLIMA_MOT...

muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico intencional y el instrumento empleado fue el Cuestionario de Clima Motivacional de Clase (CMC-VENZ ampliado) de Irureta (1995) dirigido a estudiantes de 11 a 15 años. Como resultado del trabajo se ha obtenido una versión adaptada y abreviada del CMC-VENZ a la muestra de estudio. Los análisis de validez y confiabilidad indican que los factores del instrumento no corresponden al original, ya que se eliminó a dos factores quedando cuatro: clima de interés, ritmo de clases agobiante, favoritismo del profesor y rechazo por el trabajo en grupo. Igualmente, se redujo el número de ítems y se cambió el sentido de los factores a positivo. Los resultados revelan que los estudiantes de colegios estatales y particulares perciben un clima motivacional en la clase medianamente adecuado, destacando el Clima de interés sobre los demás. En este sentido, posiblemente los estudiantes sienten que aún no cuentan con suficiente apoyo en su aprendizaje para desarrollar la autodeterminación y motivación intrínseca. Igualmente, los resultados sustentan que existen diferencias significativas en el clima motivacional en la clase de los colegios por tipo de gestión escolar. Los estudiantes de colegios particulares perciben un mejor clima en la clase que los de colegios estatales, pero ambos no presentan puntajes que se traduzcan en un buen clima en la clase. En general, los colegios no están favoreciendo adecuadamente la orientación hacia el aprendizaje o dominio, ni a motivarse para aprender o comprender la información y desarrollar destrezas. Se observa que se utiliza muy poco el trabajo en grupo, el cual es muy importante para desarrollar la solidaridad y las habilidades sociales. Se recomienda, a nivel de políticas educativas, plantear una capacitación integral de los docentes y directores en cuanto al énfasis en los procesos de aprendizaje en lugar de los resultados, en la motivación intrínseca, la orientación hacia el dominio, las percepciones y afectos de los estudiantes en relación al aprendizaje. Al tener en cuenta los factores del clima motivacional en la clase y el modelo TARGET (Maehr & Midgley, 1991), se podrá contribuir a mejorar la motivación para aprender, el desempeño de los estudiantes y la calidad educativa, en especial, de las escuelas estatales laicas.

Rita Velásquez del Mercado Arribas, en la investigación titulada: “PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE MANUFACTURAS, A TRAVÉS DE EQUIPOS DE TRABAJO CON BASE EN EL CASO STERLING CHEMICALSINC,” Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Calidad. Peru-2007.²⁰

El trabajo tuvo como objetivo desarrollar una Propuesta para la mejora de la Calidad y Productividad en Empresas de Manufacturas, a través de equipos de trabajo con base en el caso Sterling ChemicalsInc. En ella se estableció lo siguiente.

Los comités de calidad no estaban insertos en un programa más amplio e integral de administración de la calidad que les permitiera a ver alcanzado mayores niveles de dirección y alcance

Llevo mucho tiempo implementar las sugerencias de los empleados lo cual resulto desalentador.

Los conflictos entre mantenimiento y producción se hubieran podido reducir mediante el enfoque de mantenimiento productivo total.

Se pasó de una operación tanta anárquica de los comités de calidad a una demasiado estructurada y un tanto rígida.

También una carencia de promotoras del desarrollo humano de los empleados.

Walter Alonso Gutiérrez León, en la investigación titulada: “MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS OBREROS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL: BASES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES”. Tesis para optar el Grado Académico de Ingeniero Civil. Perú-2011.²¹

Es una realidad que la calidad de vida laboral y profesional cada vez preocupa más; siendo la motivación y satisfacción laboral su núcleo. El sector elegido como objeto de estudio de esta investigación es el sector de la construcción, uno de los sectores clave de la economía peruana, ya que la construcción es una de las actividades productivas más intensivas en mano de obra de la economía, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada. La primera fase de este trabajo de investigación, consistió en la

²⁰www.slideshare.net/.../mejora-de-la-calidad-y-productividad-caso-sterlin...

²¹ tesis.pucp.edu.pe/.../GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION_SA..

revisión de Conceptos y Teorías Generales sobre Motivación, desarrollados en el Capítulo I. A continuación, se revisó la literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral para el sector de la construcción que forma parte del Capítulo II. Así, se ha delimitado el estado de conocimiento actual sobre la motivación de los trabajadores manuales de la construcción, describiendo su evolución desde finales de los años 60. De las investigaciones revisadas en el capítulo II, se desarrolló un análisis crítico de las mismas y se presentó en el Capítulo III una serie de Conclusiones como resultado del Estudio. A partir de estas conclusiones del estado actual del tema, se plantea en el Capítulo IV, un conjunto de Recomendaciones dirigidas a dos niveles jerárquicos: La Administración de las Empresas Constructoras y la Administración de Obras en Terreno. Las Recomendaciones presentadas en esta investigación son el resultado de un análisis de las principales Teorías, investigaciones y aportes de diversos autores sobre el tema. En resumen, este trabajo tiene como objeto general, generar un aporte al estudio de la Motivación y Satisfacción Laboral de los Obreros del sector de la construcción en la Comunidad Peruana. Así, más que partir de teorías ya existentes y comprobar su validez universal, la intención es adaptarlas a la realidad del sector construcción, y mediante un conjunto de recomendaciones elementales, puedan ser aplicadas para su desarrollo. El proyecto de investigación tiene alcance para ser aplicado a obreros de construcción en general. Se ha desarrollado un estudio que servirá de Bases para futuras investigaciones sobre el tema.

Gonzalo Rafael Cano Roncagliolo, en la investigación titulada: **“CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACIÓN LECTORA EN UNA EXPERIENCIA DE PLAN LECTOR”**, Tesis para optar el Grado Académico de de Licenciado en Psicología con mención en Psicología Educacional. Perú-2009.²²

El presente estudio estuvo enmarcado dentro del esfuerzo que realizaron dos colegios privados (uno de hombres y el otro de mujeres) de Lima para motivar a sus estudiantes hacia la lectura, a través de la puesta en marcha de

²² tesis.pucp.edu.pe/.../CANO RONCAGLIOLO GONZALO CUESTION...

un Plan Lector. El objetivo del estudio fue adaptar el cuestionario sobre motivación lectora de Wigfield y Guthrie (MRQ-2004), ya existente en inglés, para la población escolar de los últimos tres grados escolares de los colegios mencionados. De esta manera, ambos colegios contarían con un instrumento para medir tanto la motivación de sus estudiantes de secundaria, como la evolución de los diferentes componentes de la motivación lectora a lo largo del tiempo dentro de su Plan lector. Para realizar la adaptación del MRQ-2004, se tradujo la versión al castellano para que luego fuera revisada por jueces conocedores del tema, quienes contribuyeron a la adecuación lingüística y cultural de los ítems.

El MRQ-2004 comprende 53 ítems que describen actitudes y conductas de las personas hacia la lectura. Los estudiantes debían calificar su acuerdo con cada ítem marcando en una escala de cuatro puntos, considerando que el número 1 significaba que el enunciado era “nada parecido” y el número 4 indicaba que el enunciado era “muy parecido” al evaluado. Los datos fueron procesados replicando el proceso de validación utilizado por los autores del cuestionario. Se corroboró la agrupación de los ítems en las escalas originales a partir del análisis factorial para cada una de ellas, siendo estas Eficacia lectora ($\alpha = .70$), Reto de la lectura ($\alpha = .71$), Curiosidad lectora ($\alpha = .61$), Compromiso lector ($\alpha = .74$), Importancia dada a la lectura ($\alpha = .56$), Aproximación al trabajo relacionado con la lectura ($\alpha = .66$), Reconocimiento social ($\alpha = .76$), Notas ($\alpha = .56$), Competencia entre pares ($\alpha = .82$), Entorno social ($\alpha = .75$) y Cumplimiento de metas ($\alpha = .61$). Además, al realizar análisis factorial oblicuo secundario, se encontró que las escalas se agruparon a su vez en dos factores, motivación intrínseca ($\alpha = .89$) y motivación extrínseca ($\alpha = .90$). Como complemento a lo encontrado, y siguiendo la teoría, el MRQ-2004 se pudo organizar en cuatro áreas, al interior de las cuales las escalas se comportaban como un solo factor. Estas áreas serían Autoeficacia ($\alpha = .81$), Razones para la lectura con orientación hacia el aprendizaje ($\alpha = .83$), Razones para la lectura con orientación hacia el rendimiento ($\alpha = .88$) y Razones sociales para la lectura ($\alpha = .78$). Se compararon estas escalas, áreas y factores según género y grado escolar, encontrándose diferencias significativas generalmente relacionadas a la

Motivación extrínseca. Finalmente, se obtuvieron baremos que permitirán evaluar a nuevos alumnos y obtener perfiles para los mismos.

Gloria Tapia Espinoza, en la investigación titulada; “SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL NIVEL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LAS ENTIDADES BANCARIAS ESTATALES”. Tesis para optar el Grado Académico de Licenciado en Administración, Lima Perú-2008.²³

El presente artículo de este estudio busca conocer el impacto en la satisfacción del cliente del nivel de la calidad del servicio que prestan las Entidades Bancarias Estatales; el grado de relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente y de cómo la satisfacción de los clientes afecta la lealtad hacia la empresa. Definimos nuestra problemática a partir de hechos observados y reclamos ejecutados por los clientes de la entidad bancaria (Banco de la Nación) de la provincia de Chincha, en donde se logró comprobar las deficiencias que presentan los empleados de dicha empresa con respecto a la calidad del servicio. Planteamos nuestro objetivo de la investigación para determinar la influencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes de la entidad bancaria estatal, se mencionan definiciones básicas de varios autores sobre el desarrollo de los trabajos con calidad, citan que la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto podrá ser fabricado para dar satisfacción al cliente. Se aplicó un paradigma cuantitativo ya que se llevara a cabo una encuesta para obtener información acerca de la opinión y características del objeto de investigación, cabe resaltar que la encuesta se aplicara tanto para usuarios como para los clientes del Banco de la Nación de la Provincia de Chincha. La hipótesis señaló que existe una relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en el sentido que al mejorar la calidad en el servicio se incrementa la satisfacción.

²³www.monografias.com › *Administración y Finanzas*

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Factores Motivacionales.

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.²⁴

Maneras de mejorar la motivación laboral

1. La adecuación del trabajador a su puesto de trabajo. Ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él. Un trabajador que no está capacitado para el puesto que va a ocupar, se va a desmotivar, ya sea por aburrimiento si sus capacidades son mayores, o por estrés si son inferiores.
2. Integración y acogida de nuevos empleados. Es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados. La integración del personal en el equipo es primordial para que la comunicación fluya y el buen ambiente se contagie de unos a otros, generando optimismo y ganas de trabajar, sabiendo que todos forman parte de un equipo, que no hay nadie en el banquillo.
3. Marcarnos metas y objetivos. Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador

²⁴ motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html

debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

4. Buena valoración salarial o económica. Puede parecer un tópico, y aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador. Hay que evitar crear agravios comparativos entre trabajadores del mismo puesto, y valorarlos por lo que aportan. Quizá una parte en variable también hará que los empleados se impliquen más, dado que quien más aporta, más se beneficia, y con ello la más beneficiada al final es la empresa.
5. Incentivos y premios. Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos. Aunque pudiera sonar como un juego infantil, nos hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.
6. Mejora de las condiciones de trabajo. No es motivador no tener las herramientas adecuadas para trabajar. Por ejemplo que un contable tenga que utilizar papel, lápiz y calculadora para llevar la contabilidad en lugar de un software apropiado, o que un delineante tenga que hacer los planos a mano con tinta china, y competir con programas avanzados que utiliza la competencia. Además de las herramientas directas, podemos hablar de las indirectas, como tener una cafetera y un pequeño office con Microondas por si alguien quiere comer, o una zona de descanso cuando la gente trabaja en tareas de mucha concentración, etc. Una oficina bien acondicionada y unas buenas herramientas de trabajo lo hacen todo mucho más sencillo.
7. Formación y desarrollo profesional. Todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial. Ver que tienen formación, que les ayuda a hacer las cosas mejor, más eficientemente, y con más

calidad, les motiva. Y al hacerlo, comprenden que también pueden ascender si llegan a un nivel de conocimiento y práctica adecuado.

8. Evaluación del rendimiento. Aquí entramos en un terreno más complejo. En la mayoría de casos, ni el propio trabajador es consciente de si trabaja realmente bien. Se puede tener la sensación de que se es productivo, pero que la realidad sea diferente.²⁵

Las cinco claves de la motivación

1. Hallar los puntos fuertes de cada empleado. Muchas veces la productividad de los trabajadores disminuye por estar desempeñando una labor que no les atrae. Todos tenemos lugares donde nos sentimos más cómodos para aplicar nuestras fortalezas y desarrollar nuestro talento. Es tarea de los responsables localizarlos y potenciarlos.
2. Reconocer los logros. La autonomía en el desempeño del trabajo, como hemos visto, fomenta la motivación. No es sinónimo de éxito, el fallo-error está asegurado, pero cuando un empleado logra conseguir hitos, es justo y necesario reconocerlos.
3. Flexibilidad en el horario. No es posible aplicar el modelo de Silicon Valley en cada empresa. No todas las compañías se lo pueden permitir por el sector o las necesidades de mercado. Pero abrir la mano a la hora de dejar al empleado conciliar su vida familiar y laboral con cierto orden, es básico para aumentar su productividad y felicidad.
4. Sentirse parte de la empresa. El sentimiento de pertenencia se consigue haciendo partícipe a cada uno de los integrantes de una empresa de la importancia de su labor en la compañía. Todos a una. Todos somos parte fundamental de ese barco, que necesita de cada una de sus piezas. Así el éxito, o por lo menos el esfuerzo, está asegurado.
5. Buen ambiente. Este punto depende en gran medida de los anteriores. Y depende no solo de los responsables sino de cada uno de nosotros. No

²⁵ www.emprendepyme.net › Recursos Humanos

quiere decir que nuestros compañeros se conviertan en nuestros mejores amigos, pero si existe motivación y voluntad de trabajo conjunto, el buen rollo inundará el espacio laboral, un aspecto esencial para ahuyentar las dañinas caras de perro.²⁶

La motivación intrínseca y la motivación extrínseca

A la hora de analizar las motivaciones que nos guían en nuestra vida diaria, podemos encontrarnos con dos tipos de motivación diferentes que son las motivaciones intrínsecas y motivaciones extrínsecas. En la vida práctica es difícil discernir con claridad si sólo nos encontramos ante una motivación intrínseca o extrínseca, ya que habitualmente se ven entremezcladas; por ejemplo podemos sentir un claro interés personal intrínseco y a la vez nuestra conducta se puede ver reforzada por valores extrínsecos. Vamos a analizar ambos tipos de motivaciones:²⁷

La motivación extrínseca. Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo: es muy frecuente que se dé una motivación en el trabajo que sea extrínseca basada en conseguir determinados objetivos. Si se logra satisfacer las expectativas en el trabajo entonces se logra un premio de recompensa. Generalmente es el propio salario del trabajo la principal motivación laboral que existe cuando hacemos algo a cambio de un bien material. Cuando el premio es extrínseco en lugar de intrínseco el rendimiento disminuye. En las últimas décadas, se está empezando a valorar otro tipo de incentivos que no sean económicos tales como descansos, reconocimiento que busca alentar al trabajador con frases motivadoras y resaltando sus puntos fuertes, aunque se mantiene el factor material con mucha diferencia como gran incentivo.

La motivación intrínseca, A la hora de realizar actividades, debemos admitir que la motivación extrínseca es necesaria para empezar rutinas (como en la

²⁶ www.pilarjerico.com/cinco-claves-de-la-motivacion-en-el-trabajo-sin-din...

²⁷ MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. Nueva York: McGraw-Hill. Pag. 233.

escuela o el trabajo), sobre todo en los más jóvenes, pero una vez iniciadas las actividades lo correcto sería que se mantuvieran por motivaciones intrínsecas (esto no siempre es posible, pero hay que intentarlo en el día a día).

Las características principales para que una conducta se considere intrínseca tienen que ver con dos conceptos: la autodeterminación y la competencia. Estos dos elementos son los responsables de que nos guiemos por valores intrínsecos bajo nuestra motivación propia en lugar de vernos influidos por factores extrínsecos a nosotros mismos.

Estos sentimientos de competencia y autodeterminación no requieren de motivaciones externas ni biológicas para su aparición, si no que son el agente causal de la propia conducta. Como seres humanos necesitamos trascender, buscamos explorar nuestras propias competencias y necesitamos conocer cuáles son y ponerlas a punto día tras día. La competencia se entiende como el deseo personal de controlar nuestro propio ambiente (White).

Los psicólogos han definido a la motivación intrínseca como aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. La motivación intrínseca no nace con el objetivo de obtener resultados, sino que nace del placer que se obtiene al realizar una tarea, es decir, al proceso de realización en sí.

Por ello, una persona intrínsecamente motivada no verá los fracasos como tal, sino como una manera más de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea, y no esperando resultados derivados de esa realización.

Además, los psicólogos han descubierto que en la motivación intrínseca actúan dos factores: la competencia y la autodeterminación.

La competencia es la interacción efectiva que hace el individuo con el ambiente, lo que produce un sentimiento de eficacia.

La autodeterminación es la capacidad para elegir y que estas elecciones determinen las acciones.²⁸

La motivación del personal

La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

Al hablar de motivación no se puede decir que existan recetas universales, pero lo que si se puede decir es que existen ciertas experiencias y teorías que son el origen de las actuales practicas en este campo.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

En las organizaciones empresariales debemos cuidar que diferentes aspectos tales como la remuneración, trato de las personas, planes de carrera, ambiente de trabajo, definición de objetivos, tareas, etc., no desmotiven a los empleados.

Cada colaborador puede tener diferentes tipos o dimensiones de necesidades que le motivan a satisfacerlas. Si conseguimos cubrir esas necesidades, las personas adquirirán un compromiso con la organización de acuerdo con el tipo de necesidades cubiertas. Estas necesidades son:

- **Remuneración.** Inicialmente el empleado tiene sólo necesidades económicas que cubrir, es decir, quiere tener una correcta retribución acorde con su puesto de trabajo. Es importante que esta consideración sea compartida por parte del interesado/a y la empresa. Hay que considerar que algunos empleados se quedan en este nivel, ya que su necesidad

²⁸ ZHOU, Y. (2004): "Motivation, Performance and Job Satisfaction of Construction Management Professionals (CMPs)", Universidad de Calgary, Australia.

básicamente a cubrir es la económica. Por ello conviene que el empleado perciba que debe realizar un esfuerzo para cubrir esa necesidad. En el caso de que la persona perciba que la remuneración la tiene asegurada independientemente del esfuerzo, puede provocar una disminución del rendimiento y a su vez de su motivación.

- **Crecimiento personal.** Para aquellas personas que aparte de las necesidades económicas, valoran el crecimiento personal, es imprescindible disponer de planes de carrera, retos nuevos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes, etc.), y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.
- **Vinculación con la compañía.** Además nos podemos encontrar con otro grupo de personas que desean vincularse con la organización de las que forman parte. Estos colaboradores necesitan compartir objetivos, misión, y otros aspectos trascendentales, con la organización a que pertenecen. Para ellos debemos disponer de una buena comunicación de los objetivos a conseguir, compartir la definición del futuro de la empresa, etc. ²⁹

El clima organizacional y motivación

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados.

Idaberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos” toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

²⁹ MANKELIUNAS, M. (1987). Psicología de la motivación. México D. F.: Trillas. pág. 451

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.³⁰

La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción.

La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción, y la motivación es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras una

³⁰ www.losrecursoshumanos.com › Artículos

conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

La conducta motivada requiere una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse, y está constituida por factores capaces, no sólo de provocarla, sino también de mantenerla orientada hacia el mismo. Toda actividad está motivada por alguna causa, y esa causa es lo que llamamos motivo, así pues el motivo nos impulsa a la acción, a la actividad, y se presenta bajo la forma de un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad... En esta actividad motivada se pueden distinguir tres momentos principales: el motivo en sí mismo, la conducta motivada y la disminución o satisfacción de la necesidad.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia los mismos intereses. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar. Podemos señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño..., hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de la persona a ser bioquímico, periodista, astronauta,... ser solidario, dedicar parte del tiempo al voluntariado altruista.

La motivación es siempre anterior al resultado que se espera obtener, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.³¹

³¹ www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral

2.2.2. Comportamiento organizacional.

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en una o varias organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Durante nuestra vida somos formados, controlados, recompensados e inclusive castigados en ellas. Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir. En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

Funciones de los Gerentes: Se encuentran condensadas en cuatro: Planeación: El gerente se encarga de definir las metas organizacionales. Del mismo modo determina la estrategia general para alcanzarlas y de desarrollar una jerarquía comprensible de los planes, con la finalidad de integrar y coordinar actividades.

Organización: El gerente se encarga de determinar cuáles son las labores que deben realizarse, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán las tareas, quién reportará a quién y por último quién tomará las decisiones.

Dirección: Los gerentes son los encargados de motivar a sus subordinados, así como de dirigirlos, de seleccionar los mejores canales de comunicación, mediante los cuales resuelven los conflictos que se presenten en la organización.

Control: Después que se establecen las metas, se formulan los planes, se delimitan los arreglos estructurales, se contrata, entrena y motiva al personal, aún existe la posibilidad de que se haya cometido un error. Es en este punto donde se pone de manifiesto esta función, para monitorear las actividades y

asegurar así que se está consiguiendo lo planeado y corregir a tiempo cualquier desviación significativa.³²

Retos y generación de oportunidades

La Diversidad. Incluye todas las formas obvias y las más sutiles en que difieren las personas. Inclusive hasta el aspecto más sencillo de la diversidad, como las capacidades y cualidades físicas, incluye varias características capaces de afectar el comportamiento individual o del equipo. Uno de los retos del en el CO es el de determinar si esos efectos cierran oportunidades y, por lo tanto se constituyen en antieconómicos y contra productivos, o en todo caso simplemente reflejan tolerancia de las diferencias o conducen a adoptar la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido. Otro reto es ayudar a desarrollar las capacidades individuales, de equipo y organizacionales para valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza.

Categorías de la Diversidad: Existen catorce categorías divididas en:

1. Categorías Primarias: Las personas influyen poco sobre estas características y son las siguientes:

- Edad: Número de años que una persona ha vivido y la generación en la que nació.
- Raza: Agrupaciones biológicas de la humanidad, a partir de diferencias físicas superficiales.
- Aspectos étnicos: Identificación con un grupo cultural que comparte tradiciones y herencias como origen nacional, idioma, religión, costumbres, etc. Algunas personas se identifican fuertemente con estas raíces culturales otras en cambio no.
- Género: Sexo biológico.
- Capacidades y cualidades físicas: Diversas características tales como el tipo de cuerpo, tamaño físico, características faciales, capacidades o 10 incapacidades específicas y los talentos o limitaciones, visibles o no, tanto físicas como mentales.

³² MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. Nueva York: McGraw-Hill. pág. 233.

- La orientación sexual y efectiva: Sensaciones de atracción sexual hacia personas del mismo sexo o del opuesto.

2. Categorías Secundarias: Las personas tienen una mayor influencia relativa sobre ellas durante sus vidas cuando hacen elecciones.

- Educación: Comprende el aprendizaje y la capacitación formal e informal de la persona.
- Experiencia de Trabajo: El cargo y los puestos voluntarios que la persona ha tenido y el conjunto de organizaciones para las que ha trabajado.
- Ingreso: Condiciones económicas en las que creció la persona y la situación económica en la que se encuentra actualmente.
- Estado Civil: Situación de la persona como individuo que nunca se ha casado, que sí lo hizo, que se divorció o enviudó.
- Creencias Religiosas: Comprende las enseñanzas fundamentales recibidas sobre sus creencias y valores recibidos de prácticas religiosas
- Ubicación geográfica: La localidad o localidades en las que se crió la persona o donde pasó una parte importante de su vida, incluye tipos de comunidades y áreas urbanas en contraste con áreas rurales.
- Estatus familiar: El individuo ha tenido o no hijos y las circunstancias en que éstos se han criado.
- Estilo de comportamiento: La tendencia de la persona a pensar, sentir o actuar en una forma particular.

Otro aspecto muy importante de la diversidad es el que corresponde a la diversidad de la fuerza laboral que se refiere a la creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos, en términos de raza, género y etnicidad. Esta diversidad posee implicaciones importantes para la práctica de la gerencia.³³

Orientación a la mejora de la calidad y la productividad

Calidad: La calidad constituye el total de las características de un producto o servicio que se relaciona con la capacidad de satisfacer determinadas

³³ corladlima.org.pe/.../COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL.P...

necesidades. En nuestro tiempo se hace imprescindible una mejoría de la calidad para que las organizaciones sigan siendo competitivas. Un tema de suma relevancia para las organizaciones se refiere a cómo mejorar la calidad. En este sentido la Administración de la Calidad total, que es una filosofía organizacional y de estrategia a largo plazo, que hace que las continuas mejoras en la calidad sean responsabilidad de todos los empleados. Además propone que la gerencia debe estar dirigida por un constante logro de la satisfacción del cliente, mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización. Esto incluye:

- Diseñar la calidad en los productos y servicios.
- Evitar defectos hasta el mayor grado posible y claro, corregir los que aparezcan.
- Mejorar continuamente la calidad de los bienes o servicios hasta que alcancen un grado económico y competitivo factible.

Además tiene sus implicancias para el CO porque busca que los empleados piensen nuevamente lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo.

La ACT presenta las siguientes características:

- Enfoque intenso en el cliente.
- Interés por la mejora continua.
- Mejoramiento en la calidad de todo lo que la organización hace.
- Medición precisa.
- Facultación de empleados.
- Consideran a todos los recursos humanos como socios y básicos para su competitividad, lo que exige invertir en forma continua en el desarrollo de las capacidades y destrezas del empleado.
- La administración, en todos los niveles, brinda liderazgo positivo, dinámico, con objeto de fomentar un ambiente con estas características.

En estos tiempos de cambio rápido y drástico, se hace importante acercarse al mejoramiento de la calidad y la productividad, desde el punto de vista de cómo haríamos las cosas si empezáramos desde el principio. Esto se encuentra muy

relacionado con lo que se conoce como Reingeniería que pide a los gerentes que reconsideren cómo debería hacerse el trabajo y la organización estructurada si fueran creadas de la nada.

Tecnología: En particular las tecnologías de la información que tienen base en computadoras, continúan revolucionando la forma en que:

- Se realizan las tareas
- Se estructuran las organizaciones
- Se atiende a los gerentes
- Se dirigen y administran los recursos humanos
- Se operan los sistemas de planeación y control
- Se comunican los empleados y establecen redes entre sí y con externos. Aprenden las personas y las empresas a innovar y a adaptar
- Se realizan muchas otras tareas.

La Facultación como estrategia para desarrollar ventajas competitivas

Los gerentes actualmente están permitiendo a los empleados poseer control total de sus trabajos. Se aplica mucho lo que se denomina equipos auto administrados.

La auto administración se refiere a la competencia fundamental que incluye la conciencia de uno mismo y de todo aquello que le rodea, la auto motivación y la administración de la carrera profesional propia, conociendo como manejarse y adaptarse a situaciones cambiantes. Esta capacidad incluye las siguientes destrezas interrelacionadas:

- Aprendizaje, habilidad de ganar conocimiento a base de la experiencia diaria y de mantenerse al día de los desarrollos del campo en que se encuentre.
- Administración personal del tiempo, aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo, mediante la fijación de prioridades y la asignación de tiempo de manera eficiente. • Atributos personales, comprenden diversas características personales que ayudan a hacer frente a las diarias situaciones de trabajo.

- Normas éticas, comprenden un conjunto de creencias y comportamientos que una persona aplica al hacer frente a situaciones que involucran juicios morales y de valor.³⁴

La motivación y comportamiento en la organización

La motivación, es un proceso multifacético que con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencias.

Cada persona constituye una realidad diferente de las demás, las necesidades que es necesario satisfacer para que cada persona logre la realización, no son siempre satisfechas

De igual modo cada persona ha desarrollado una faceta emocional y vivencias diferentes, que indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que es necesario que cada uno satisfaga son cinco:

Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y demás necesidades corporales.

Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.

Necesidad de amor: Incluye, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

³⁴ www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave..

Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.

Necesidad de autorrealización: Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del cliente interno, dependerá de su motivación, características personales y el ambiente que lo rodea.

Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona parámetros que determinan el comportamiento de la persona en determinado ambiente.

En este sentido, el ciclo Motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lo lleva a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retomando a su estado de equilibrio anterior.³⁵

Comportamiento organizacional: las 7 teorías que explican la motivación.

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow: De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.

³⁵ www.degerencia.com/.../motivacion_y_comportamientos_en_la_organiz...

Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.

Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.

Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.

Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

Teoría bifactorial de Herzberg: Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

Factores higiénicos: En la gráfica se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales: En función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer: Clayton Alderfer, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en ingles). La revisión

efectuado por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorealización.

Teoría de las tres necesidades de McClelland.: Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

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.

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.

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.

Modelo de expectativas de Vroom; El modelo motivacional de Victor 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:

Valencia: 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 (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1 .

Expectativa: Esta 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 si 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.

Instrumentalidad: Esta 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 .

Modelo de equidad de Stacy Adams: Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner.: B.F. 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".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña.

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.³⁶

Importancia del compromiso laboral

El compromiso laboral se define como el vínculo de lealtad por el cual un trabajador decide permanecer en su empresa. El compromiso es como una interfaz de dos vías entre una empresa y un trabajador. La empresa quiere que su trabajador permanezca comprometido con su trabajo dando siempre el extra, mientras que al empleado le interesa que la empresa se comprometa retribuyendo su trabajo de manera continua.

Hoy en día está comprobada la relación entre el compromiso laboral y temas como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la calidad en los servicios y lealtad de sus clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. Los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores. Por otra parte, diversos estudios han

³⁶ manuelgross.bligoo.com/20120718-comportamiento-organizacional-las-...

demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo.

Se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona. Como puede observarse, todo director tiene la capacidad de influir en forma directa sobre estas variables, la receta está dada, sólo falta ponerse a cocinar.³⁷

Características de compromiso laboral

Comprometerse va más allá de cumplir, supone poner en juego nuestras capacidades, es implicarse al máximo en una labor, dar un poco más, porque realmente nos importa y motiva lo que está en juego.

Podríamos decir que el cumplimiento es como la base del compromiso. Si pudiéramos representarlo mediante un termómetro, la parte de más baja temperatura sería el cumplimiento y la de más alta sería el compromiso. O sea, el cumplimiento es más bien frío, y el compromiso es más caliente. El cumplimiento es más racional y el compromiso más emocional, y para pasar de uno a otro se precisa poner fuerza, intención.

El compromiso también es un balance entre lo que se da y se recibe. Las personas se comprometen y ponen de su parte cuando confían en que van a recibir. Supone un balance entre dar y recibir. Por eso, si queremos que nuestros equipos se comprometan, primero tenemos que dar, para conseguir que confíen en nosotros.

Si queremos que nuestra organización pase del mero cumplimiento es decir, de sentir que incorporo la seguridad y salud porque lo dicen las reglas, las normas, porque estoy obligado, a quiero incorporar la seguridad y salud en mis funciones y

³⁷ www.eumed.net/.../Importancia%20del%20compromiso%20organizacio...

mis tareas, porque merece la pena, porque es importante, es conveniente saber que supone el compromiso y qué características tiene:

1. El compromiso nace de la libertad, no de la imposición. Para pasar del cumplimiento al compromiso, las personas han de tomar la decisión de hacerlo, y los líderes han de manejar habilidades para influir en ello. Se trata de tomar conciencia, no de obediencia. La imposición no genera compromiso, la imposición genera resentimiento. La imposición lleva a las personas a tomar tres posibles actitudes: rebelarse, someterse o evadirse
2. El compromiso se gestiona en la cercanía de las relaciones. Los líderes tienen la llave para ello. Es en la relación entre los miembros del equipo y el líder en dónde se mantiene y desarrolla la llama del compromiso.
3. El compromiso es sobre todo emocional, se siente. Más allá de que la razón nos provea de argumentos para el compromiso o no, es el sentimiento el que finalmente decide. Es el compromiso emocional el que hace que las personas aporten más.
4. El compromiso se basa en la congruencia y en la honestidad. Si los líderes no son congruentes entre lo que dicen y lo que hacen, inspirarán desconfianza en sus equipos, y por tanto, no habrá compromiso.
Más allá de nuestros roles y funciones en la empresa, somos seres humanos, estamos sujetos a cambios. No somos estáticos. Vivimos entre contradicciones e incongruencias. La cuestión es aceptar que podemos tenerlas, y en ese caso, ser honestos con nosotros mismos y con nuestros equipos. Esto nos volverá, paradójicamente, de nuevo congruentes.
5. El compromiso comienza por uno mismo. Si quieres que tu equipo se comprometa, has de comprometerte tu primero. Es como si hubieras contraído una enfermedad que se llama compromiso. Inevitablemente, irás contagiando a los de tu alrededor (siempre y cuando éste sea genuino, es decir, no algo que digas, sino que vivas).³⁸

³⁸ www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso

Cultura organizacional: Los niveles de compromiso emocional

Son muchas las manifestaciones que asocian la innovación aplicada con éxito a una cierta cultura organizacional, que la hace posible. Esta cultura suele estar vinculada a la participación y el compromiso, y ambas características del comportamiento personal se consideran como fundamentos de la capacidad de innovar. Todo esto es cierto, pero quizás muy general y poco descriptivo de por qué la innovación está y estará cada vez más arraigada a los estilos y comportamientos personales.

La aportación personal al trabajo está cambiando de significado progresivamente. Partimos de un concepto que asocia el trabajo a la tarea, siendo ésta una actividad predeterminada y dominada. La calidad del trabajo o el bien hacer se equipara con la calidad de los resultados y la eficiencia de los mismos. Estos términos nos llevan a hablar con frecuencia de la productividad como una variable de medida del trabajo.

Esta visión actualmente dominante en la concepción de lo que significa trabajar está siendo sustituida paulatinamente por otra donde no es la tarea el foco de atención, sino la resolución de problemas y el logro de resultados. Las capacidades que se aplican aquí no son las capacidades de hacer lo conocido, sino las de crear y las de lograr resultados nuevos y excelentes con otros, y esto requiere de una aportación singular de cada persona.

Es aquí en donde entra en juego el sentido de pertenencia que la persona siente y expresa respecto a la organización. Este sentido de pertenencia a un proyecto, a una proyección futura donde ella se ve, es muy variable de unas personas a otras. Puede existir un clima general de pertenencia pero cada persona tiene un nivel de vinculación específico, a esto lo llamamos contrato emocional. Lo podríamos definir como el grado de compromiso emocional que vincula los intereses particulares de cada persona con los diferentes espacios de relación interpersonal que encuentra en la empresa.³⁹

³⁹DÍAZ, B. (2001). *Psicosociología de las Organizaciones*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Docencia. Pag.189.

Una buena cultura organizacional fomenta el compromiso

Los paradigmas empresariales actuales obligan a ampliar las fronteras que delimitan la acción organizacional para poder ser competitivas. Una de las maneras más eficientes es potenciar al talento humano que labora dentro de la organización fortaleciendo la cultura que se vive en el interior de la empresa. Pero para que una cultura organizacional sea sólida y tenga permanencia en el tiempo, ésta debe presentar una base que se haga presente tanto en el ámbito privado de cada persona que integra la organización como en el ámbito laboral.

Si bien es cierto que resulta de gran valor para un profesional, no sólo lograr emplearse en una empresa sino lograr sentirse tan identificado con esta, que lo lleve a comprometerse y mantenerse estable haciendo carrera dentro de la organización. También es cierto que los directivos de las empresas deben entender que una cultura laboral abierta y humana fomenta la participación de las personas que integran la empresa, haciendo que estos se comprometan.

Es por ello que, reconocer que tanto los clientes internos como los proveedores son un aliado necesario para generar productos y servicios para que los clientes externos no busquen cambiar a la empresa por otra a la menor oportunidad, es de suma importancia. Se hace evidente la labor de identificar que los nuevos mercados esperan que las organizaciones cuenten con diferenciadores, donde se puedan ofrecer experiencias dignas de ser repetidas y no sólo una transacción que finaliza con una gestión administrativa.⁴⁰

Desempeño laboral

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la

⁴⁰SCHERMERHORN, J. & HUNT, J. & OSBORN, R. (2004). Comportamiento Organizacional. México DF-México: Editorial Prentice. Pág. 165.

elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.⁴¹

Factores que afectan el desempeño de los empleados

Un empleado eficaz es una combinación de un buen conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo. Muchos factores afectan el desempeño de los empleados que los gerentes deben ser conscientes y que deben trabajar para mejorar en todo momento. Para obtener el máximo rendimiento de los empleados, es necesario proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito.

Estándares gerenciales

Los estándares gerenciales pueden ser un factor en la motivación o la desmotivación de los empleados, de acuerdo con el recurso tecnológico de empleo. Los estándares gerenciales deben estar en consonancia con las obligaciones del trabajo descritas en la descripción del trabajo esbozado por los recursos humanos. Los antecedentes del empleado, incluyendo su historia

⁴¹ www.ecured.cu/Desempeño_laboralde

educativa, también se indican en la descripción del puesto. Los gerentes deben mantener sus expectativas alineadas con las funciones asignadas al empleado. Al esperar más de un empleado de lo que fue contratado, o para los que sus antecedentes los ha preparado, puede disminuir el rendimiento del empleado.

Motivación. Para obtener el mejor rendimiento de los empleados, es necesario que haya algún tipo de motivación más allá del salario semanal. La motivación puede venir en forma de incentivos económicos, la oportunidad de participar en proyectos de la compañía, una carrera que conduzca a la gestión y la participación directa en la gestión de las tareas diarias. Una motivación eficaz puede crear una fuerza de trabajo productiva, pero la falta de los factores de motivación puede dejar a los empleados en busca de razones para dar su máximo esfuerzo.

Compromiso. Los empleados que se sienten como si la empresa ha hecho un compromiso con ellos para que tengan éxito tienden a obtener mejores resultados. Un compromiso significa ofrecer un precio competitivo de remuneración y un paquete de beneficios, ofrecer asistencia en el pago de los gastos de educación superior del personal, el desarrollo de un programa de entrenamiento regular que mantenga a los empleados actualizados en los cambios de la empresa y que proporcione información pertinente para que los empleados hagan su trabajo y equipos de mejora para asegurarse de que los empleados tienen la tecnología más eficiente disponible para hacer su trabajo. El compromiso mostrado por la empresa se devuelve en forma de compromiso de los empleados.

Evaluaciones de los empleados

Una evaluación eficaz de los empleados es un proceso interactivo en el que el director da su opinión sobre el desempeño del empleado y el empleado tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año. Los administradores crean un plan junto con el empleado para el próximo año sobre cómo el empleado puede desarrollar y mejorar su rendimiento. Las evaluaciones

integrales de los empleados son importantes para el funcionamiento continuo de los empleados.⁴²

Clima organizacional y desempeño laboral

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima.

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. También se considera como una serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir

⁴²BARON R. & BYRNE D. (1999) Psicología Social. Madrid-España: Editorial Prentice Hall. Pag. 226.

comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa. Aquí es preciso definir que las empresas de Vigilancia realizan actividades secundarias, ósea, de servicio que no son parte de la función principal de la organización.⁴³

2.3. Definición de términos básicos

- **Alta rotación**, Una empresa es tan fuerte como su eslabón más débil empleado, así que tiene sentido que una empresa con una alta tasa de rotación pueda sufrir financieramente. Sin profesionales experimentados, el crecimiento de una empresa puede ser detenido.
- **Baja rotación**, Algunos empresarios, especialmente los pequeños, son proclives a comprar una gran cantidad de productos para aprovechar los descuentos que el proveedor le hace si compra grandes cantidades, lo cual puede llevar a que exista una baja rotación de dichos inventarios, situación que puede conllevar un importante costo de oportunidad
- **Clima Organizacional**. Es una percepción común de una reacción común de individuos ante una situación. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación, etc.

⁴³ www.loyaltycenter.com/site/indicadoresco.html?num=2.

- **Condiciones de trabajo.** El trabajo de las personas en las empresas está influido por condiciones: ambientales, de tiempo y sociales.
- **Cultura Organizacional.** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser totales o parcial (Departamentos).
- **Desempeño Laboral.** Es el rendimiento que obtienen naturalmente y sin esforzarse los trabajadores calificados, como promedio de la jornada o turno, siempre que conozcan y respetan el método específico y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.
- **Eficacia.** Es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos.
- **Eficiencia.** Se define como el uso adecuado de los recursos según actividad que realizan los trabajadores en las empresas.
- **Estabilidad emotiva,** La estabilidad emocional es uno de los cinco grandes factores de personalidad y es lo opuesto a lo que suele llamarse neuroticismo o inestabilidad emocional.
- **Evaluación del Desempeño.** Es la actividad de personal que realiza la organización para determinar, mediante un proceso formal y sistemático la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidas por un periodo determinado.
- **Nivel de Comunicación.** Es el grado de transferencia de información y significado de una persona a otra. Es decir, comprende la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento de los trabajadores.
- **Políticas de Compensación,** Análisis de la relación de la política de compensación y beneficios con las otras políticas de dirección de personas.

Cultura empresarial y sistemas de compensación y beneficios.
Análisis de interacción entre motivación y política retributiva.

- **Relaciones Laborales.** Es la relación entre la dirección, los trabajadores y las organizaciones sindicales, incluyendo negociaciones para el contrato colectivo, con el sindicato; para un mejor desempeño del trabajador.
- **Calidad de vida en el trabajo.** Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.
- **Capital humano.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Cultura Organizacional.** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser total o parcial.
- **Estado de implicación a la tarea:** La meta del comportamiento es el dominar la tarea a través del aumento de los propios sentimientos de competencia.
- **Estilos de pensamiento:** Procedimientos que se utilizan para activar los recursos de la inteligencia o bien como métodos que se emplean para organizar las cogniciones acerca del mundo con el propósito de

comprenderlo. No se trata de habilidades, sino de modos con los que uno se siente más cómodo cuando trabaja, y por tanto, puede rentabilizar mejor el esfuerzo.

- **Estrategias motivacionales:** Procesos concretos que, en términos lo más operativos posibles, realiza el individuo a nivel interno y de forma bastante automatizada ante cada actividad, entrando así en la descripción de las secuencias a nivel de experiencia sensorial y orientaciones atencionales que el individuo lleva a cabo. Incluyen una serie de automatismos que no siempre son eficientes para facilitar la motivación por cada tarea.
- **Evaluación del Desempeño:** Es la actividad de personal que realiza la organización para determinar, mediante un proceso formal y sistemático la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidas por un periodo determinado.
- **Habilidades de Interacción Social:** Son las conductas necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria.
- **Motivación extrínseca (ME):** Por su parte, la ME, hace referencia a una serie de conductas que se llevan a cabo no por razones inherentes a ellas, sino por razones instrumentales, es decir, se trata de conductas ligadas a contingencias externas.
- **Motivación extrínseca. frente a intrínseca:** La motivación extrínseca procede del exterior del individuo. Se da, por ejemplo, cuando se actúa para obtener una recompensa, como dinero, o evitar un castigo.
- **Motivación intrínseca (MI):** Se refiere a comprometerse en una actividad por el placer y satisfacción que se derivan de su realización.

- **Motivación:** Es el proceso de seguimiento, mantenimiento y regulación de actos que producen cambios en el ambiente sobre el que actúa la persona, se convierte en la base sobre la que se asientan los demás procesos de aprendizaje.
- **Motivo:** los motivos comprenden objetivos relativamente abstractos y unas expectativas de acción que se han desarrollado en interacción continua con el entorno.
- **Necesidades:** Producen un estado interno que nos empuja a intentar satisfacerlas, por lo que son una parte importante de la motivación.
- **Nivel de Comunicación.** Es el grado de transferencia de información y significado de una persona a otra. Es decir, comprende la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento de los trabajadores.
- **Orientación Motivacional:** Es una disposición individual de la persona a estar implicado a la tarea o al ego. Definidas en dos tipos: a) orientaciones motivacionales denominadas orientación al ego; y b) orientación a la tarea.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Relaciones Laborales.** Es la relación entre la dirección, los trabajadores y las organizaciones sindicales, incluyendo negociaciones para el contrato colectivo, con el sindicato; para un mejor desempeño del trabajador.

CAPÍTULO III

Análisis de Tablas y Datos

3.1. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

La población objeto de nuestro estudio presentó los siguientes resultados en factores motivacionales y el comportamiento organizacional del área de crédito de la caja municipal Ica.

Tabla N° 01; Percepción del ambiente de trabajo.

	Siempre		Alguna vez		Rara Vez		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. El trabajo que usted realiza es reconocido por sus jefes.	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%	0	0,0%
2. Si la calidad de su trabajo mejora su reconocimiento.	9	45,0%	8	40,0%	3	15,0%	0	0,0%
3. Considera su salario justo con respecto a las actividades que realiza.	3	15,0%	10	50,0%	4	20,0%	3	15,0%
4. Siempre hace su trabajo con agrado sin importar que lo tomen en cuenta.	9	95,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%
5. Su jefe toma en cuenta sus nuevas ideas sobre su trabajo.	8	40,0%	12	60,0%	0	0,0%	0	0,0%
6. Se siente a gusto con su equipo de trabajo.	7	85,0%	3	15,0%	0	0,0%	0	0,0%
7. La actitud de sus compañeros es conflictiva.	0	0,0%	2	10,0%	11	55,0%	7	35,0%
8. Su ambiente de trabajo es el adecuado.	6	80,0%	3	15,0%	0	0,0%	1	5,0%

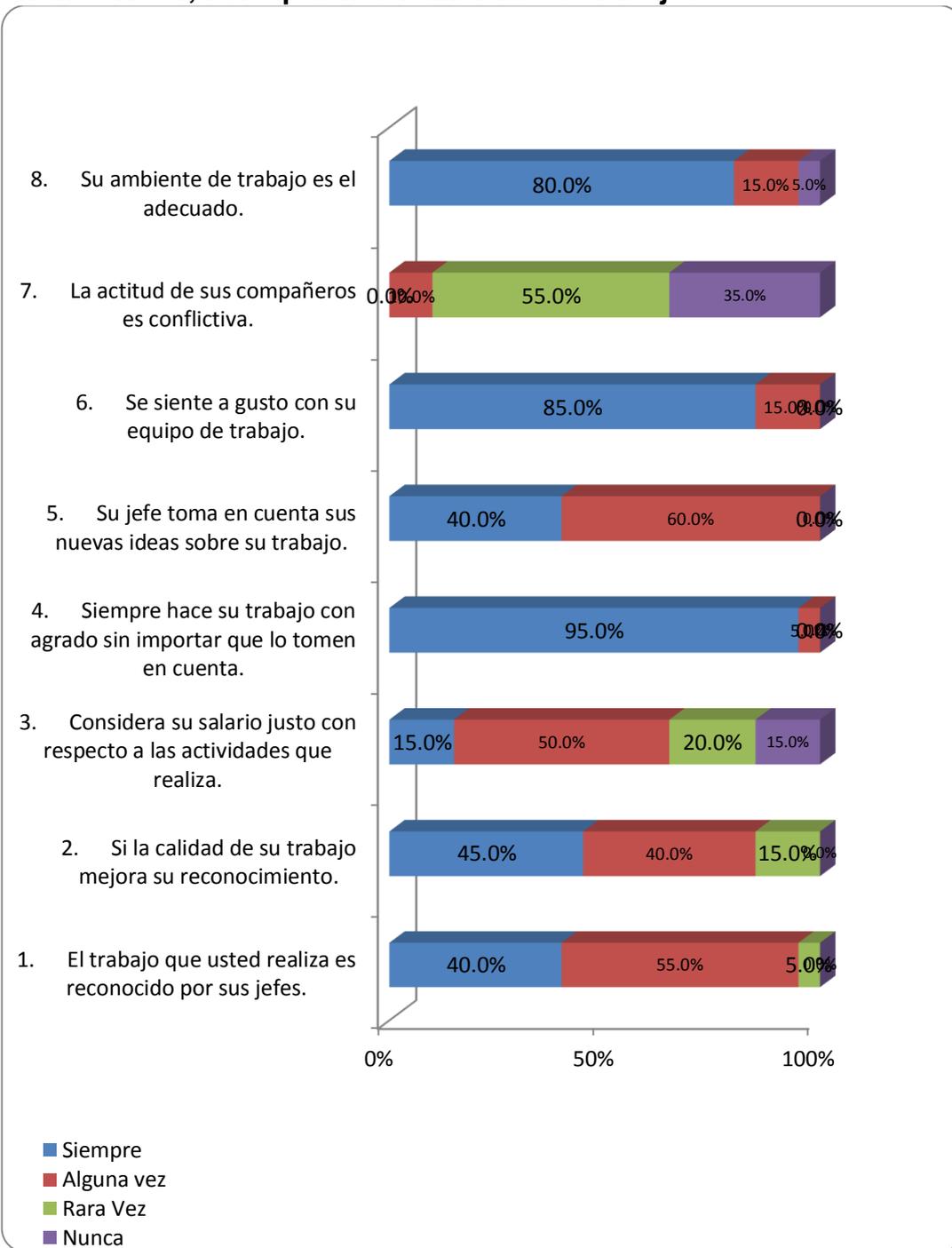
Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

Del indicador percepción del ambiente de trabajo se obtuvieron los siguientes resultados.

- Un 95% de empleados manifiesta que siempre hace su trabajo con agrado sin importar que lo tomen en cuenta,
- Un 85% de empleados señala como siempre estar a gusto con su equipo de trabajo.
- Un 80% de empleados señala que su ambiente de trabajo es el adecuado

Gráfico N° 01; Percepción del ambiente de trabajo.



Fuente: Tabla N°1
 Autor: Elaboración propia

Tabla N° 02; Autonomía en el trabajo.

	Siempre	Alguna vez		Rara vez		Nunca	
	%	N	%	N	%	N	%
9. Se siente apoyado por sus jefes y compañeros cuando surgen fracasos.	35,0%	12	60,0%	1	5,0%	0	0,0%
10. Tiene autonomía para resolver un problema sin tener que pedir autorización a sus jefes.	15,0%	10	50,0%	5	25,0%	2	10,0%
11. Le exigen aumentar su rendimiento.	70,0%	5	25,0%	0	0,0%	1	5,0%
12. Las actividades que le asignan le generan estrés.	10,0%	9	45,0%	7	35,0%	2	10,0%
13. Le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos.	30,0%	12	60,0%	2	10,0%	0	0,0%
14. Le presta apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema.	70,0%	6	30,0%	0	0,0%	0	0,0%

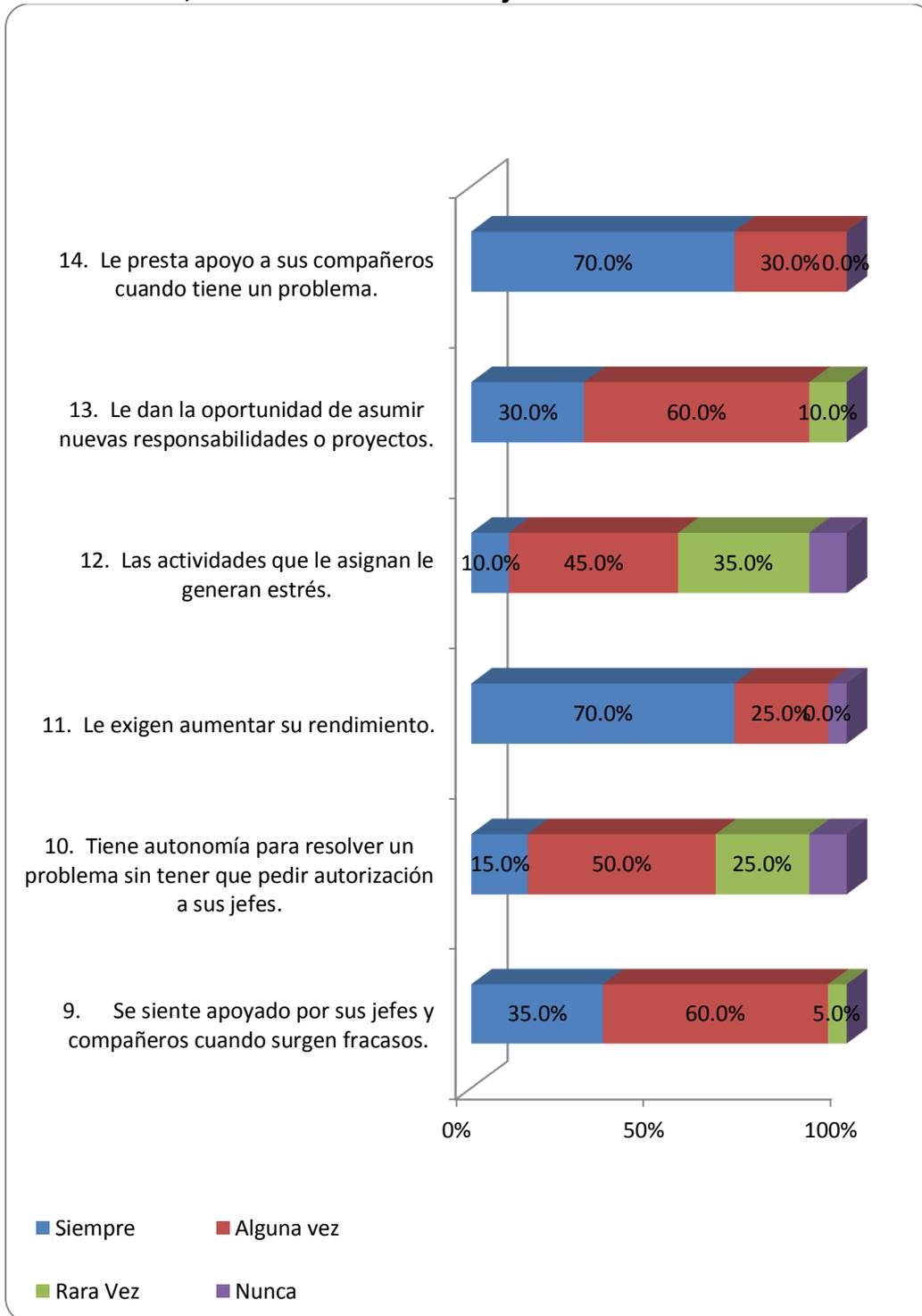
Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

Del indicador autonomía en el trabajo se obtuvieron los siguientes resultados.

- Un 70% de empleados manifiesta que siempre le exigen aumentar su rendimiento laboral.
- Un 60% de empleados señala que alguna vez ha apoyado a sus jefes y compañeros cuando surgen fracasos.
- Un 60% de empleados señala que alguna vez le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos.

Gráfico N° 02; Autonomía en el trabajo



Fuente: Tabla N°2
 Autor: Elaboración propia

Tabla N° 03; Relaciones laborales

	Siempre		Alguna vez		Rara vez		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%
15. Sus jefes lo tratan con respeto y consideración.	17	85,0%	3	15,0%	0	0,0%	0	0,0%
16. Sus superiores le informan de los riesgos que existen en su trabajo.	8	40,0%	11	55,0%	1	5,0%	0	0,0%
17. Tiene confrontaciones con sus compañeros.	1	5,0%	1	5,0%	9	45,0%	9	45,0%
18. La empresa desarrolla programas culturales y sociales donde participan sus familiares.	2	10,0%	7	35,0%	4	20,0%	7	35,0%
19. La empresa desarrolla planes de formación y capacitación que lo ayuden a mejorar el desempeño en el trabajo.	10	50,0%	8	40,0%	2	10,0%	0	0,0%
20. Se establece y fomenta el trabajo en equipo.	13	65,0%	7	35,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fuente: Encuesta realizada

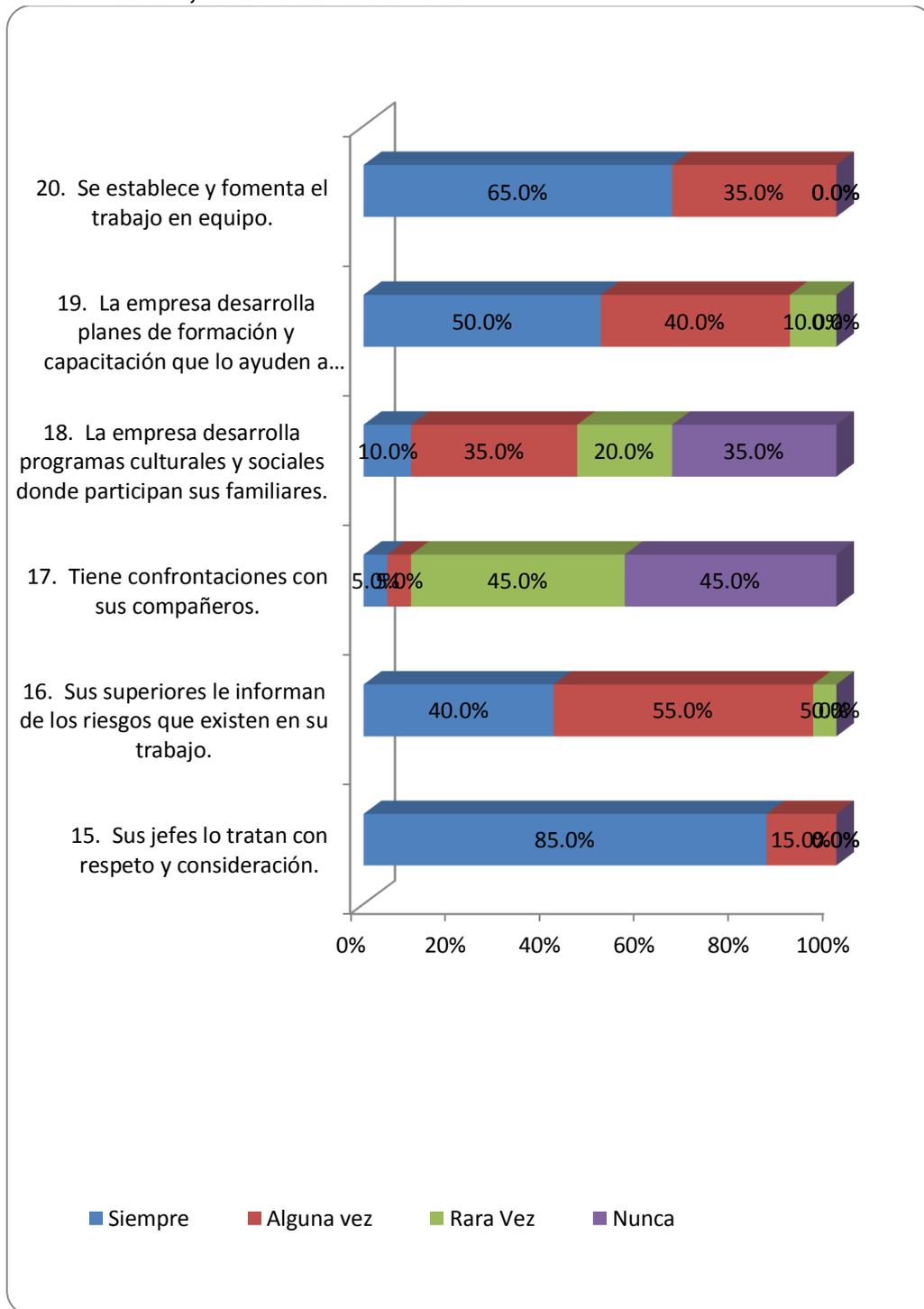
Autor: Elaboración propia

Interpretación

Del indicador relaciones laborales se obtuvieron los siguientes resultados.

- Un 85% de empleados manifiesta que siempre sus jefes lo tratan con respeto.
- Un 65% de empleados señala que siempre se establece y fomenta el trabajo de equipo.
- Un 55% de empleados señala que siempre sus superiores le informan sobre los riesgos que existen en su trabajo.
- Un 50% de empleados señala que siempre la empresa desarrolla planes de formación y capacitación que lo ayuden a mejorar el desempeño en el trabajo.

Gráfico N° 03; Relaciones laborales



Fuente: Tabla N°3
 Autor: Elaboración propia

Tabla N° 4; Salarios y beneficios.

	Muy en Desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
21. El salario que percibe está de acuerdo con su conocimiento y necesidades personales.	3	15,0%	10	50,0%	3	15,0%	4	20,0%	0	0,0%
22. Tiene otros beneficios como gratificaciones, vacaciones, incentivos	0	0,0%	4	20,0%	2	10,0%	10	50,0%	4	20,0%

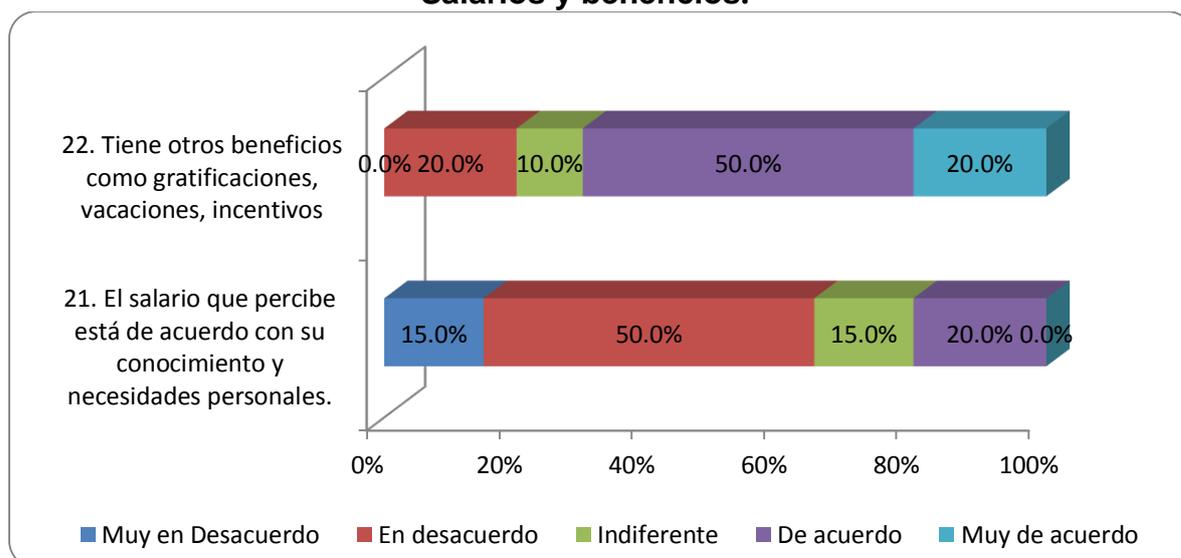
Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

Interpretación

Del indicador salarios y beneficios se obtuvieron los siguientes resultados.

- Un 50% de empleados manifiesta que está en desacuerdo con el salario que percibe está de acuerdo con su conocimiento y necesidades personales.
- Un 50% de empleados señala que está de acuerdo si tiene otros beneficios como gratificaciones, vacaciones, incentivos.

**Gráfico N° 04
 Salarios y beneficios.**



Fuente: Tabla N°4
 Autor: Elaboración propia

Tabla N° 05; Seguridad Laboral.

	Muy en Desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
23. La institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño laboral.	1	5,0%	3	15,0%	8	40,0%	8	40,0%	0	0,0%
24. La institución le brinda estabilidad laboral.	1	5,0%	3	15,0%	5	25,0%	9	45,0%	2	10,0%
25. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.	3	15,0%	8	40,0%	5	25,0%	3	15,0%	1	5,0%
26. El jefe crea un ambiente de confianza en el equipo de trabajo.	0	0,0%	1	5,0%	0	0,0%	0	50,0%	9	45,0%
27. Tiene seguridad de conservar su puesto de trabajo actual	1	5,0%	5	25,0%	3	15,0%	9	45,0%	2	10,0%

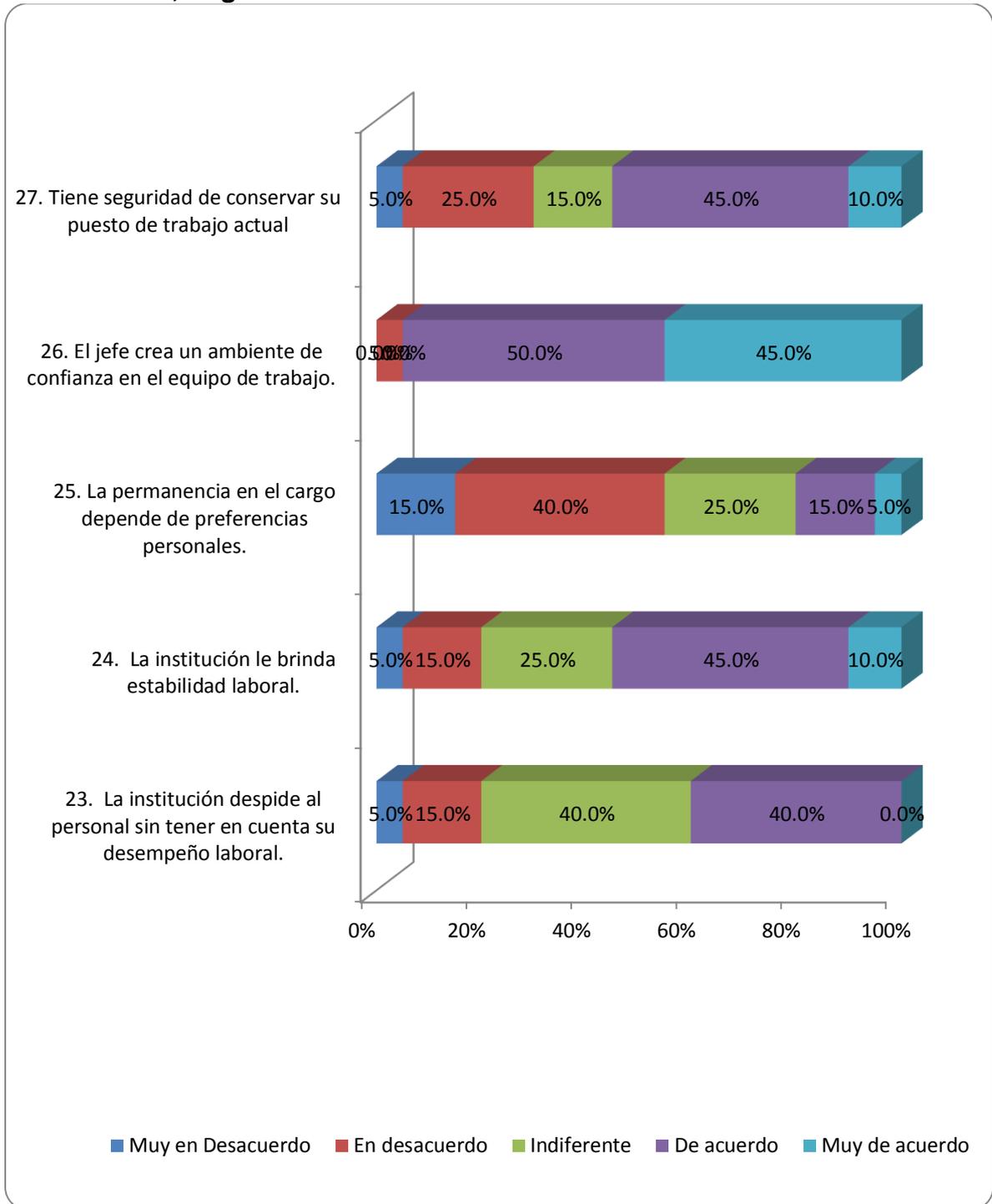
Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

Del indicador seguridad laboral se obtuvieron los siguientes resultados.

- Un 40% de empleados manifiesta que está de acuerdo con que la institución despide al personal sin tener en cuenta su desempeño laboral.
- Un 45% de empleados manifiesta que está de acuerdo con que la institución le brinda estabilidad laboral.
- Un 40% de los empleados está en desacuerdo con que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales.
- Un 50% de empleados manifiesta que está de acuerdo con que el jefe crea un ambiente de confianza en el equipo de trabajo.
- Un 45% de empleados manifiesta que está de acuerdo con que tiene la seguridad de conservar su puesto de trabajo actual.

Gráfico N° 05; Seguridad Laboral.



Fuente: Tabla N°5
 Autor: Elaboración propia

Tabla N° 06; Status

	Muy en Desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
28. Soy aceptado por mi grupo de trabajo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	17	85,0%	3	15,0%
29. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	6	30,0%	11	55,0%	2	10,0%	1	5,0%	0	0,0%
30. Mi jefe valora mis aportes.	0	0,0%	1	5,0%	4	20,0%	13	65,0%	2	10,0%
31. Los integrantes del equipo tienen en cuenta mis opiniones.	0	0,0%	0	0,0%	2	10,0%	16	80,0%	2	10,0%
32. Le agrada la forma de relacionarse con los directivos.	0	0,0%	5	25,0%	2	10,0%	10	50,0%	3	15,0%

Fuente: Encuesta realizada

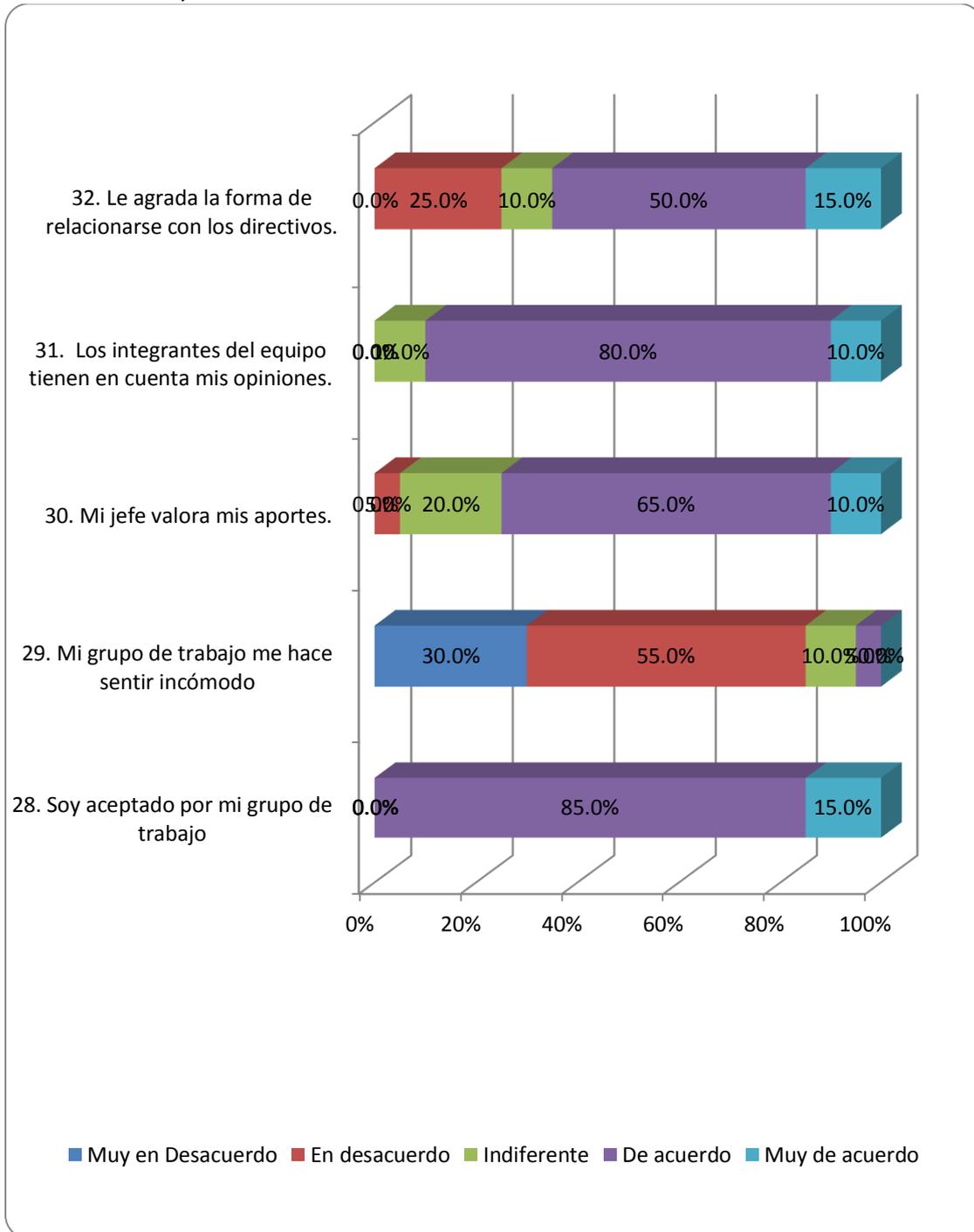
Autor: Elaboración propia

Interpretación

Del indicador Status se obtuvieron los siguientes resultados.

- Un 85% de empleados manifiesta que está de acuerdo la pregunta si soy aceptado por mi grupo de trabajo.
- Un 55% de empleados manifiesta que está de acuerdo la pregunta si mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.
- Un 85% de empleados manifiesta que está de acuerdo la pregunta si mi jefe valora mis aportes.
- Un 80% de empleados manifiesta que está de acuerdo la pregunta si Los integrantes del equipo tienen en cuenta mis opiniones.
- Un 50% de empleados manifiesta que está de acuerdo la pregunta si le agrada la forma de relacionarse con los directivos

Gráfico N° 06; Status



Fuente: Tabla N°6
 Autor: Elaboración propia

3.2. Prueba de hipótesis específicas

Para comprobar las hipótesis generales y específicas se procedió a realizar pruebas Chi cuadrado con cada indicador de la variable factores motivacionales y el comportamiento organizacional.

Hipótesis específica N° 01

Hipótesis alterna (Ha).

Existe influencia significativa entre la percepción del ambiente de trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Hipótesis alterna (Ho).

No existe influencia significativa entre la percepción del ambiente de trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$.

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ho y se rechaza la hipótesis nula Ha.

Decisión

La hipótesis planteó la influencia entre la percepción del ambiente de trabajo y el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta la tabla 7 donde la asociación entre ambas variables fue de 0,249 lo que no hace significativa la relación, al ser mayor que $p=0.05$ se acepta la hipótesis de investigación Ha.

Conclusión.

Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica. Es decir, que hay relación significativa entre la percepción del ambiente de trabajo y el comportamiento organizacional del área de crédito.

Trabajo 7. Percepción al ambiente de trabajo * Comportamiento organizacional

Percepción al ambiente de trabajo	Comportamiento organizacional					
	Indiferente		De acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Siempre	2	16,7%	4	50,0%	6	30,0%
Alguna vez	6	50,0%	3	37,5%	9	45,0%
Rara Vez	4	33,3%	1	12,5%	5	25,0%
Total	12		8		20	

Trabajo 8. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,778	2	,249
N de casos válidos	20		

Hipótesis específica N° 02

Hipótesis alterna (Ha).

Existe influencia significativa entre la autonomía en el trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Hipótesis alterna (Ho).

No existe influencia significativa entre la autonomía en el trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$.

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ho y se rechaza la hipótesis nula Ha.

Decisión

La hipótesis planteó la influencia entre autonomía en el trabajo y el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta la tabla 10 donde la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,006 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta la hipótesis de investigación Ha.

Conclusión.

Por tanto se considera comprobada la hipótesis Específica. Es decir, que hay relación significativa entre la autonomía en el trabajo y el comportamiento organizacional del área de crédito.

Tabla N° 9. Autonomía en el trabajo * Comportamiento organizacional

Autonomía en el trabajo	Comportamiento organizacional					
	Indiferente		De acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Siempre	1	8,3%	6	75,0%	7	35,0%
Alguna vez	6	50,0%	2	25,0%	8	40,0%
Rara Vez	5	41,7%	0	0,0%	5	25,0%
Total	12		8		20	

Tabla N° 10. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,179	2	,006
N de casos válidos	20		

Hipótesis específica N° 03

Hipótesis alterna (Ha).

Existe influencia significativa entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Hipótesis alterna (Ho).

No existe influencia significativa entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$.

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ho y se rechaza la hipótesis nula Ha.

Decisión

La hipótesis planteó la influencia entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta la tabla 12 donde la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,003 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta la hipótesis de investigación Ha.

Conclusión.

Por tanto se considera comprobada la hipótesis Específica. Es decir, que hay relación significativa entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional del área de crédito.

Tabla 11 Relaciones laborales * Comportamiento organizacional

Relaciones laborales	Comportamiento organizacional					
	Indiferente		De acuerdo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Siempre	0	0,0%	5	62,5%	5	25,0%
Alguna vez	6	50,0%	3	37,5%	9	45,0%
Rara Vez	6	50,0%	0	0,0%	6	30,0%
Total	12		8		20	

Tabla 12, Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	11,667	2	,003
N de casos válidos	20		

3.3. Prueba de hipótesis general.

Hipótesis alterna (Ha).

Existe influencia significativa entre los factores motivacionales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Hipótesis alterna (Ho).

No existe influencia significativa entre los factores motivacionales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.

Nivel de Significación.

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$

Estadístico de prueba.

Regla de decisión

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ha y se rechaza la hipótesis nula Ho. Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta la hipótesis de investigación Ho y se rechaza la hipótesis nula Ha.

Decisión

La hipótesis planteó la influencia entre factores motivacionales y el comportamiento organizacional, teniendo en cuenta tabla 8 donde la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,004 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta la hipótesis de investigación Ha.

Conclusión

Por tanto se considera comprobada la hipótesis General. Es decir, que hay influencia significativa entre los factores motivacionales y el comportamiento organizacional del área de crédito.

Tabla 13. Motivación Laboral * Comportamiento organizacional
Tabla cruzada

Motivación Laboral	Comportamiento organizacional				Total	
	Indiferente		De acuerdo		N	%
	N	%	N	%		
Siempre	0	0,0%	5	62,5%	5	25,0%
Alguna vez	8	66,7%	3	37,5%	11	55,0%
Rara Vez	4	33,3%	0	0,0%	4	20,0%

Tabla 14, Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	10,909	2	,004
N de casos válidos	20		

CONCLUSIONES

Se encontraron las siguientes conclusiones:

1. Existe influencia significativa entre los factores motivacionales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016. La asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,004 lo que hace significativa la influencia, al ser menor que $p=0.05$, por lo tanto se acepta la Hipótesis de investigación H_a . Donde el 66.7% de los empleados establece que alguna vez tiene una percepción adecuada de los factores motivacionales y ellos son indiferentes con el comportamiento organizacional.
2. Existe influencia significativa entre la autonomía en el trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016. La asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,003 lo que hace significativa la influencia, al ser menor que $p=0.05$ entonces se acepta la Hipótesis de investigación H_a . Además, el 50.0% de los empleados establece que alguna vez tiene una percepción adecuada del ambiente de trabajo y ellos son indiferentes con el comportamiento organizacional.
3. Existe influencia significativa entre la percepción del ambiente de trabajo y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016. La asociación entre ambas variables fue de 0,249, lo que no hace significativa la relación, al ser mayor que $p=0.05$, entonces se acepta la Hipótesis de investigación H_a . Además, el 75.0% de los empleados establece tener autonomía en el trabajo y ellos están de acuerdo con el comportamiento organizacional.
4. Existe influencia significativa entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016. La asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,006 lo que no hace

significativa la relación, al ser mayor que $p=0.05$, entonces se acepta la Hipótesis de investigación H_a . Además el 62.5% de los empleados establece tener siempre relaciones laborales adecuadas y ellos están de acuerdo con el comportamiento organizacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

1. Identificar los factores motivacionales positivos y negativos que influyen el comportamiento organizacional con la intención de conocer y entender las necesidades de los empleados, y con ello las conductas que asumen en el trabajo.
2. Se propone mantener o mejorar esta percepción positiva del ambiente de trabajo por parte de los empleados. Para ello tener en cuenta que el punto más débil es el de los sueldos para lo cual se propone mejorar las políticas de sueldos en función a los objetivos alcanzados y con ello evitar conflictos con los compañeros de trabajo y mejorar el comportamiento organizacional.
3. Mejorar autonomía en el trabajo, toda vez que se necesita resolver problemas cuando se presentan en el trabajo, para ello se propone de algunas técnicas como el Empowerment, Coaching, capacitaciones constantes y específicas, orientas a desarrollar habilidades y destrezas en el trabajo.
4. Tener en cuenta los diferentes aspectos sobre la estabilidad laboral, sobre todo mejorar la percepción de tener la seguridad de conservar su puesto de trabajo, y que la empresa brinda estabilidad laboral para ello se hace necesario explicar que la permanencia en el trabajo está en función de resultados y metas.

ANEXOS

1. Fuentes de Información.

- ÁVILA, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001. Pág. 156
- MCGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. Nueva York: McGraw-Hill. Pág. 233.
- ZHOU, Y. (2004): “Motivation, Performance and Job Satisfaction of Construction Management Professionals (CMPs)”. Universidad de Calgary, Australia.
- MANKELIUNAS, M. (1987). Psicología de la motivación. México D. F.: Trillas. Pág.. 451
- DÍAZ, B. (2001). Psicosociología de las Organizaciones. Buenos Aires-Argentina: Editorial Docencia. Pág. 189.
- BARON R. & BYRNE D. (1999) Psicología Social. Madrid-España: Editorial Prentice Hall. Pág. 226.

Referencias de internet

- www.eumed.net › Observatorio de la Economía Latinoamericana
- www.emprendepyme.net › Recursos Humanos
- www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx
- www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/1.htm
- www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion%20laboral.html
- www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral
- <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/.../best-practic...>
- www.significados.com/motivacion/
- sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional
- metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html
- https://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/res_des1.htm
- e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp.../Documento.pdf
- <https://es.scribd.com/.../EVALUACION-DE-LA-SATISFACCION-LAB>

- 148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf
- repositorio.espe.edu.ec/bitstream/.../1/T%20-%20ESPE%20-030910.pdf
- tesis.pucp.edu.pe/.../IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIO
- tesis.pucp.edu.pe/.../WETZELL_ESPINOZA_MICAELA_CLIMA_MOT...
- www.slideshare.net/.../mejora-de-la-calidad-y-productividad-caso-sterlin...
- tesis.pucp.edu.pe/.../GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION_SA..
- tesis.pucp.edu.pe/.../CANO_RONCAGLIOLO_GONZALO_CUESTION
- www.monografias.com › Administración y Finanzas
- motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html
- www.emprendepyme.net › Recursos Humanos
- www.pilarjerico.com/cinco-claves-de-la-motivacion-en-el-trabajo-sin-din...
- www.losrecursoshumanos.com › Artículos
- www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral
- corladlima.org.pe/.../COMPORTAMIENTO%20ORGANIZACIONAL.P...
- www.academia.edu/.../Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiave..
- www.degerencia.com/.../motivacion_y_comportamientos_en_la_organiz...
- manuelgross.bligoo.com/20120718-comportamiento-organizacional-las-...
- www.eumed.net/.../Importancia%20del%20compromiso%20organizacio...
- www.prevencionintegral.com/...tu.../cinco-caracteristicas-compromiso
- www.ecured.cu/Desempeño_laboralde
- www.loyaltycenter.com/site/indicadoresco.html?num=2

<p>¿De qué manera las relaciones laborales influyen en el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016?</p>	<p>comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016</p>	<p>entre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional del Área de Crédito en la Oficina Libertad de la Caja Municipal de Ica, ciudad de Ica, periodo 2016.</p>		
--	--	---	--	--

3. Encuesta o Entrevista.



4. UNIVERSIDAD "ALAS PERUANAS" – FILIAL ICA

CUESTIONARIO SOBRE: FACTORES MOTIVACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CRÉDITO EN LA OFICINA LIBERTAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE ICA, CIUDAD DE ICA, PERIODO 2016.

Señor(a) se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

MOTIVACION LABORAL

- Percepción del ambiente de trabajo.

1. El trabajo que usted realiza es reconocido por sus jefes.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

2. Si la calidad de su trabajo mejora su reconocimiento.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

3. Considera su salario justo con respecto a las actividades que realiza.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

4. Siempre hace su trabajo con agrado sin importar que lo tomen en cuenta.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

5. Su jefe toma en cuenta sus nuevas ideas sobre su trabajo.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

6. Se siente a gusto con su equipo de trabajo.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

7. La actitud de sus compañeros es conflictiva.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

8. Su ambiente de trabajo es el adecuado.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

- **Nivel de autonomía.**

9. Se siente apoyado por sus jefes y compañeros cuando surgen fracasos.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

10. Tiene autonomía para resolver un problema sin tener que pedir autorización a sus jefes.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

11. Le exigen aumentar su rendimiento.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

12. Las actividades que le asignan le generan estrés.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

13. Le dan la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades o proyectos.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

14. Le presta apoyo a sus compañeros cuando tiene un problema.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

Relaciones laborales

15. Sus jefes lo tratan con respeto y consideración.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

16. Sus superiores le informan de los riesgos que existen en su trabajo.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

17. Tiene confrontaciones con sus compañeros.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

18. La empresa desarrolla programas culturales y sociales donde participan sus familiares.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

19. La empresa desarrolla planes de formación y capacitación que lo ayuden a mejorar el desempeño en el trabajo.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

20. Se establece y fomenta el trabajo en equipo.

Siempre	Alguna vez	Rara vez	Nunca
---------	------------	----------	-------

Comportamiento organizacional

Salarios y beneficios

21. El salario que percibe está de acuerdo con su conocimiento y necesidades personales.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

22. Tiene otros beneficios como gratificaciones, vacaciones, incentivos

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

Seguridad laboral

23. La institución desprecia al personal sin tener en cuenta su desempeño laboral.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

24. La institución le brinda estabilidad laboral.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

25. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

26. El jefe crea un ambiente de confianza en el equipo de trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

27. Tiene seguridad de conservar su puesto de trabajo actual

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

Status

28. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

29. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

30. Mi jefe valora mis aportes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	-------------	------------	----------------

31. Los integrantes del equipo tienen en cuenta mis opiniones.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------------	------------------	-------------	---------------	-------------------

32. Le agrada la forma de relacionarse con los directivos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------------	------------------	-------------	---------------	-------------------