

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



Trabajo de Suficiencia Profesional

La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmecánica de Lima
Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Silvia Misalina Santivañez Fierro

Lima-Perú

2017

DEDICATORIA

A mis semejantes los seres humanos, que viven intensamente motivados y agradecidos a Dios por su existencia. Y que logran lo que sueñan porque se proponen y se esfuerzan, se desarrollan y ejecutan para sentirse realizados a vivir y convivir en bienestar social.

El potencial humano no tiene límites, la motivación laboral intrínseca está en ti, practícalo y logra ser lo que deseas SER.

AGRADECIMIENTO

Expresar mi agradecimiento en primer lugar a Dios todopoderoso, a Susana y Douglas, mis padres, como a toda mi amada familia en pleno, especial Alain, Elina mis hijos y al Directivo de la PYME Metalmecánica de Lima Norte, y los trabajadores en general por su valioso tiempo y apoyo, para realizar el presente estudio de investigación en su representada.

Y a todos mis amigos y maestros, que de sus experiencias aprendí a concentrar, filtrar y tamizar, usando como estrategia de vida la motivación laboral en actitud emocional positiva, para mi propia experiencia y logro del éxito en lo profesional, familiar y social.

PRESENTACION

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, según la Directiva N°003-FPs y TS-2016, expongo ante ustedes mi trabajo de investigación titulado “LA MOTIVACION LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA PYME METALMECANICA DE LIMA NORTE 2017, SEGÚN LA TEORIA DE McCLELLAND, bajo la modalidad TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea correctamente evaluado y aprobado.

Atentamente,

Silvia Misalina Santivañez Fierro

Índice

DEDICATORIA.....	ii
PRESENTACION.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	ix
Resumen.....	x
Introducción.....	xii
CAPITULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1 Problema principal:.....	20
1.2.2 Problema secundarios:.....	20
1.3 Objetivos de la investigación	21
1.3.1. Objetivo general	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Justificación e importancia del Estudio	22
CAPITULO II	25
MARCO TEORICO.....	25
2.1. Antecedentes de investigaciones	25
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	25
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	28
2.2 Bases Teóricas:	30

2.2.1. La motivación	32
2.2.2. Perspectiva conductual de la motivación:.....	38
2.2.3. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional	49
2.3 PYMES	60
2.3.1 Definición:.....	60
CAPITULO III	62
METODOLOGIA	62
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	62
A continuación se detalla el tipo y diseño del trabajo de investigación.	62
3.1.1. Tipo y enfoque de investigación	62
3.1.2. Nivel de Investigación:.....	63
3.1.3. Diseño de investigación:.....	63
3.2. Población de Estudio	64
3.2.1. Población.....	64
3.2.2. Muestra.....	64
3.3. Identificación de la variable y su Operacionalizacion.....	65
3.3.1. Identificación de la variable	65
3.3.2. Operacionalizacion de la variable	65
3.3.3. Técnica e instrumento	66
3.3.4. Método de análisis de datos:	67
CAPITULO IV	68
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	68
4.1 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	68
4.3 Conclusiones:	75
4.4 Recomendaciones	76

CAPITULO V	77
PROGRAMA DE INTERVENCION	77
5.1.- Denominación del Programa:	77
5.2.- Justificación del problema	77
5.3.- Establecimiento de objetivos:	78
5.4. Sector al que se dirige:	79
5.5. Establecimiento de conducta problema/meta:	79
5.6.- Metodología de la intervención:	79
5.7. Instrumento/material a utilizar:	80
5.7.1 Recurso Humano:	80
5.7.2 Recursos Materiales	80
5.8. Cronograma	81
5.9.- Validez y confiabilidad del programa	96
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	97
ANEXOS	100
ANEXO1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	107

Índice de tablas

Tabla 1 La variable Motivación Laboral.....	68
Tabla 2 Dimensión de Logro	70
Tabla 3 Dimensión de Afiliación	71
Tabla 4 Dimensión de Poder.....	72

Índice de figuras

Figura 1	Retroalimentación positiva o negativa.....	35
Figura 2	Factores Motivacionales	38
Figura 3	Condicionamiento Clásico.....	39
Figura 4	Condicionamiento Operante	40
Figura 5	Condicionamiento Social de Albert Bandura.....	42
Figura 6	Teoría de “Flujo”, Mihaly Csikszentmihalyi.....	43
Figura 8	Enfoque fenomenológico, Humanista y existencial	45
Figura 9	Perspectiva Cognitiva del aprendizaje motivacional	45
Figura 10	Teoría Cognitiva - Tolman.....	46
Figura 11	Teoría de los procesos cognitivos-Bandura	47
Figura 12	Teoría de campo – Kurt Lewis	48
Figura 13	Equivalencias entre las teorías de Maslow y McClelland.....	50
Figura 14	Equivalencias entre las teorías de Maslow y Herzberg.....	51
Figura 15	Teoría de ECR de Alderfer.....	51
Figura 16	1ra.Teoria por contenido de Maslow	52
Figura 17	Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	56
Figura 18	Teoría de las necesidades de David McClelland	57
Figura 19	Teoría de las necesidades adquiridas, McClelland.....	58
Figura 20	Teoría Existencial-Relación-Crecimiento de Alderfer.....	59
Figura 21	Características de las Pymes.....	61
Figura 22	Población	64
Figura 23	La variable Motivación Laboral	69
Figura 24	Nivel de la Dimensión de Logro	70
Figura 25	Nivel de la Dimensión de Afiliación	71
Figura 26	Nivel de la Dimensión de Afiliación	72

Resumen

La presente investigación es de diseño descriptivo, enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo transversal descriptivo, no probabilístico e intencional, así como aplicativo e inductivo. Siendo el objetivo general conocer, la necesidad que predomina en la motivación laboral de los trabajadores de una PYME Metalmecánica en Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland. El instrumento que se utilizó fue la Escala ECO40, Motivación Laboral correspondiente a la escala de Comportamiento Organizacional, basada en la teoría de David McClelland, las tres necesidades: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación, la escala adaptada, validada y baremada para Lima fue por Lic. J. Pereyra en el 2015, el cual consta de 36 ítems; la muestra consistió en 40 trabajadores que formaron la unidad de análisis. La información obtenida se procesó utilizando el software ECO40 basado en MICROSOFT OFFICE EXCEL 2017, obteniendo la respuesta automáticamente. Los resultados del presente estudio, referente al objetivo general, indica que en el 46%(18) de los trabajadores de la Pyme metalmecánica de Lima Norte, en su motivación laboral predomina la Necesidad de Afiliación, seguido de la Necesidad de Logro que predomina en el 25%(10) de los trabajadores, así como la Necesidad de Poder que predomina en el 29%(12) de los mismos. Según la teoría de las tres Necesidades de David McClelland. Asimismo se encontró que las dimensiones como objetivo específico se encontraban en un nivel bajo, con la cual se elaboró el programa de intervención.

Palabras clave: motivación laboral, necesidad de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación, PYME, trabajador.

Abstract

The present investigation is of descriptive design, quantitative approach, non-experimental, cross-descriptive type, non-probabilistic and intentional, as well as applicative and inductive. The general objective was to know, the need that predominates in the labor motivation of the workers of an SME Mechanical in Lima North, according to the theory of needs of McClelland. The instrument used was the ECO40 Scale, Work Motivation corresponding to the Organizational Behavior Scale, based on David McClellan's theory, the three needs: need for achievement, need for power and need for affiliation, scale adapted, validated and baremad for Lima was by Lic. J. Pereyra in 2015, which consists of 36 items; the sample consisted of 40 workers who formed the unit of analysis. The information obtained was processed using the ECO40 software based on MICROSOFT OFFICE EXCEL 2017, obtaining the answer automatically. The results of the present study, referring to the general objective, indicate that in the 46% (18) of the metalworking SME workers of Lima Norte, in their labor motivation, the Need for Affiliation predominates, followed by the Need for Achievement that predominates in 25% (10) of the workers, as well as the Need of Power that predominates in 29% (12) of them, according to the theory of the three Needs of David McClelland. It was also found that the dimensions as a specific objective were at a low level, with which the intervention program was elaborated.

Key words: work motivation, need for achievement, need for power, need for affiliation, SMEs, worker.

Introducción

La motivación Laboral en los trabajadores y su activa participación en las pymes metalmecánicas en Lima, deciden en su Eficacia, Eficiencia y Competitividad de una manera trascendental en su organización, y siendo reconocidos el eje central de la productividad competitiva en Lima y en el Perú; como en toda organización laboral en el mundo en estos tiempos; las organizaciones sienten y tienen la necesidad de buscar integrarlos verdaderamente en un equipo, motivado, satisfecho y en convivencia dentro de un clima laboral armoniosos y equilibrado para lograr; desde su posición como equipo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización y su satisfacción personal.

Para McClelland, la motivación laboral en el trabajador está compuesta por tres necesidades, siendo éstas la Necesidad de Afiliación, Necesidad de Poder y la Necesidad de Logro, de los cuales uno es el de mayor nivel y el que predomina la motivación laboral, en base a esta necesidad predominante, la actitud del trabajador se desempeña para realizar su labor en busca de satisfacer su objetivo, por el cual es importante y está en la obligación que toda organización, desde el ingreso del trabajador brinde inducción laboral, es decir motive laboralmente, brindando confianza, el cual consiste hacer conocer la empresa (misión, visión, objetivos, política, valores, otros) y luego presentar en lugar de trabajo a sus compañeros con una bienvenida, para así sentirse en familia y lograr el buen desempeño y satisfacción personal, en consecuencia identificación y sumar éxito empresarial.

Para Boada, Tous, Ester y Vigil 1998, la motivación laboral puede definirse como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo.

La PYME Metalmecánica en Lima Norte, objeto del presente estudio, enfrenta problemas de desarrollo, crecimiento y cumplimiento de objetivos por falta de compromiso de los colaboradores en la organización. Siendo de mucha

importancia y necesidad, mover voluntades hacia el cambio de actitud positivo, para sus logros personales y en consecuencia para la productividad y éxito de la organización.

En consecuencia, se deriva mi interés en la importancia del estudio titulado “La Motivación Laboral en los trabajadores de las PYMES metalmecánicas en Lima Norte, 2017, según la teoría de McClelland”;

El presente trabajo de investigación; consta de cinco capítulos, a continuación:

En el capítulo I, el Planteamiento del problema que se formuló para la investigación, en base a este, se plantea el problema general y los específicos que servirán para ser desarrollados y contestados. Asimismo; se incluye el objetivo general y los específicos, concluyendo con la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II, el Marco Teórico, el cual es base de la investigación de estudio, presentándose los antecedentes internacionales como nacionales. El segundo subcapítulo son las bases teóricas que sustentan el estudio

En el capítulo III, se presenta la Metodología y Diseño empleado para la investigación, el tipo de investigación, la población, el instrumento y la operacionalidad, asimismo los resultados y discusión.

Capítulo IV encontraremos los resultados, el procesamiento y la presentación de los resultados. Asimismo, el análisis y discusión de datos, incluyendo la conclusión y recomendación de la investigación.

Finalizando, el capítulo V, presentamos un programa de intervención de acuerdo al resultado obtenido en el estudio, que consta de talleres, divididos en 8 sesiones; con el objetivo de potencializar la motivación laboral en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte y similares en el país.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las Pymes metalmecánicas de Lima Norte, presentan problemas de cumplimiento de objetivos por falta de compromiso y baja eficiencia de sus trabajadores y la propia falta de capacitación y motivación laboral en la organización empresarial.

PROMPERU, 2016: público que el sector conformado por las PYMEs, Las Pequeñas y Micro Empresas produce el 49% del PBI nacional y emplean al 88% de la PEA (Población Económicamente Activa) del sector privado. Sin embargo, dados los niveles de informalidad, el nivel de empleo presenta una baja calidad, lo que trae consigo bajos niveles salariales, mayores índices de subempleo y baja productividad.

A continuaciones antecedentes del problema a nivel internacional:

Según La Revista Forbes, 2017; publico: “Ya lo hemos escrito en numerosas ocasiones, la generación millennial no está dispuesta a dejar su vida en los empleos. Es decir que la generación millennial, que significa el 70% de la fuerza laboral en algunas organizaciones mexicanas busca trabajar en oficinas que les permita un equilibrio en sus vidas, deseando anular modelos vividos por sus padres, quienes pasaron su vida en el trabajo.

Por otro lado, también publican de acuerdo a su entrevista con el director de Workplace Innovation de 3G Office: “Los millennial, disfrutan trabajar en oficinas donde no existen los silos, pues su principal motivación laboral para ir a la oficina es compartir”, entendiéndose por ello que los silos, limitan, aíslan, individualizan es así que ellos requieren de espacios motivadores laboralmente para convivir y compartir es decir se motivan laboralmente a interactuar con sus ideas logrando la

gran idea de la innovación y creación y ser más productivos; porque no es de su interés poseer. Por ejemplo: las redes sociales (todo comparten).

Y según Coen Van Dijck (Director Gerente de D/DOCK) asegura “que las oficinas que no ofrezcan un diseño basado en la salud y la motivación laboral hacia la felicidad de sus empleados perderán el talento millennial. Asimismo, indica que un diseño de oficinas basado en empleados altamente motivados, felices y saludables eleva la productividad en 20%, disminuye la posibilidad de que los empleados se enfermen y falten al trabajo en 10% y aumenta la expectativa de vida entre cinco y 10 años.” Y preguntaron, ¿Cómo se logra esto en México? Al cual responde, Juan Carlos Baumgartner (Director Gerente de Space, México), con creatividad, el cuidado del clima laboral y el impulso de nuevas formas de trabajo, permiten que los empleados se sientan más motivado, felices y vivan más sanos, aumentando la satisfacción y el compromiso con las empresas para las que laboran.

La revista Forbes, Julio 2015; publicó; Los ejecutivos ya están conscientes de que colaboradores más motivados, felices y sanos son más productivos. Ahora, la pregunta que surge sobre este tema es: ¿cómo influyen las oficinas para lograrlo? Coen Van Dijck, Director Gerente de D/Dock, asegura que en los últimos dos años los empleadores se han preocupado por construir oficinas cuyo diseño se fundamente en tres pilares: mejorar la salud, aumentar la motivación laboral y la felicidad y aprovechar mejor los espacios. Es decir, que mejorar la salud es realizar cambios en el tipo de comida que consumen en el lugar y hacer que se muevan las personas, como ir a un gimnasio antes del trabajo, como contar con un coach de salud que ayude a motivar laboralmente a los empleados de la organización a establecer y alcanzar sus metas, como su salud propia, así como brindar un ambiente saludable.

Al realizar este tipo de inversión en sus empleados, la empresa estará creando un balance entre la vida laboral y la vida personal, generando una motivación laboral intrínseca la cual redundará en empleados sanos, felices, identificados,

productivos, satisfechos y comprometidos para lograr los objetivos de la organización.

Según, un estudio realizado por el profesor Andrew Oswald, del Departamento de Economía de la Universidad de Warwick, Inglaterra, ha demostrado que, al menos en Google, la motivación laboral y la felicidad se asocia con un incremento en la productividad de 37%. ¿Cómo se logra hacer más felices a los empleados? A través de la convivencia laboral motivando la confianza, expresa dicho estudio.

La OPS/OMS, 2014 público; que los riesgos psicosociales son las causas más comunes de estrés en el trabajo, relacionados con poca o nula importancia que se brinda a la Motivación Laboral en la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las condiciones de empleo, así como las condiciones externas que pueden tener influencia sobre la salud y la motivación laboral. Estos efectos varían de un individuo a otro, impactando con consecuencias sobre la salud, así como enfermedades mentales, cardio/cerebro vasculares, musco-esqueléticas y reproductivas. Asimismo, el estrés laboral causa diversos problemas de comportamiento incluyendo el abuso de alcohol y drogas, el incremento del tabaquismo, el sedentarismo, y los trastornos de sueño.

La Dra. Julieta Rodríguez-Guzmán, Asesora Regional en Salud de los Trabajadores de la OPS/OMS, mencionó que "estos problemas son capaces de reducir la motivación, el compromiso y el rendimiento laboral; y producen un aumento del ausentismo, la rotación de personal y el retiro temprano. Lo que conlleva a disminuir la productividad, la competitividad y la imagen pública de las organizaciones."

La Dr. Kira Fortune, Jefe Interino del Programa Especial en Desarrollo Sostenible y Equidad en Salud de la OPS/OMS señaló que "la carga del estrés laboral y los problemas de salud mental en el trabajo invocan la urgente necesidad de crear y promover lugares de trabajo saludables en los que el bienestar, la seguridad y la salud física sean protegidos, y no resulten dañados."

En la última entrevista mundial de Gallup 2013, se encuestó a 25 millones de trabajadores en 189 países diferentes, se reunió información de 230,000 empleados de tiempo completo y a tiempo parcial en 142 países, para conocer el compromiso de los empleados en las empresas que trabajan. El 87% de trabajadores de todo el mundo, según Gallup, “están desconectados emocionalmente de sus lugares de trabajo y tienen menos posibilidades de ser productivos” (Pág. 9). En otras palabras, el trabajo es más a menudo una fuente de frustración para casi el 90% de los trabajadores en el mundo. Eso significa que la mayoría de los lugares de trabajo son menos productivos y menos seguros de lo que podría ser y los empleadores tienen menos probabilidades de crear nuevos puestos de trabajo. Los niveles más altos de desconexión, lo que se llama personas que odian su trabajo, se encuentran en Medio Oriente y el norte de África. Dada la guerra civil en Siria parece previsible que el 45% de la gente sería muy infeliz en el trabajo, pero en Argelia (53 %) y Túnez (54 %) los trabajadores son aún más infelices. La menor proporción de trabajadores felices está en el este de Asia, donde, en general, sólo 6% de los trabajadores están comprometidos. Ese número es válido para China, donde sólo el 6 % de los empleados es feliz en su trabajo. Cerca del 68% está desprotegido y 26% es muy infeliz. Los números para Japón son sorprendentes el 7%, sólo un punto porcentual más que China, es feliz en su trabajo, 69% no está comprometido y 24% odia su trabajo. En Europa Occidental, en Francia sólo al 9% le gusta mucho su trabajo, el 65% está desconectado y el 26% es muy infeliz. Alemania está un poco mejor, con un 15% satisfecho, un 61% fuera de foco y 24% activamente desconectado. Estados Unidos tiene algunos de los mejores números en el mundo, con un 30% feliz en su trabajo, 52% desconectado y 18% que odia su trabajo (Diario Forbes, 2013)

En el año 2000, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció que los programas de higiene del trabajo deben basarse en seis puntos particularmente:

- 1.- Determinar y combatir en los lugares de trabajo aquellos factores que puedan ser nocivos (factores físicos, químicos, mecánicos, biológicos, psicosociales).

2.- Conseguir que el ejercicio físico y mental que cada empleado realiza durante las actividades relativas a su profesión esté adaptado a sus capacidades y limitaciones anatómicas, fisiológicas y psicológicas.

3.- Adoptar medidas eficaces para proteger a las personas que sean especialmente vulnerables a las condiciones perjudiciales del medio laboral y reforzar su capacidad de resistencia.

4.- Identificar y corregir todas aquellas condiciones que pongan en peligro o deterioren la salud de los trabajadores.

5.- Educar al personal directivo y a los empleados de la empresa para que puedan cumplir todas aquellas políticas que fomentan la higiene del trabajo.

6.- Aplicar programas de acción sanitaria en todas las empresas.

En el Perú, OSEL-LN, 2014 (MINTRA), publicó, lo siguiente: “Los resultados principales muestran que en Lima Norte existe predominancia de PYMES en las actividades que se estudian y que predominan la metalmecánica y carpintería; y se han convertido en uno de los ejes de la economía peruana, esto debido a las altas tasas de crecimiento que ha manifestado y a la importante contribución al PBI en nuestro país, no sólo genera valor agregado, empleo y condiciones para el desarrollo económico, sino que, además, impulsa otros sectores y genera encadenamientos productivos.

En relación a las capacitaciones a los trabajadores, los datos arrojan que esta no es una política sistémica en este conglomerado de empresas, y los niveles de capacitaciones son bajas en ambas actividades, lo que redundo en bajos niveles de eficiencia.

La PYME Metalmecánica en Lima Norte, objeto de estudio, enfrenta problemas de desarrollo, crecimiento y cumplimiento de objetivos por falta de compromiso y baja eficiencia de sus trabajadores y como la falta de capacitación y motivación laboral de la misma organización. Siendo de mucha importancia, mover voluntades hacia

el cambio de actitud positivo, para sus logros personales y en consecuencia para la organización.

El logro de los objetivos comunes solo pueden concentrarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen una relación laboral en equipo, actuando motivado laboralmente, en un ambiente de convivencia en armonía y desarrollado con normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo y símbolos que identifican la organización, es decir trabajadores con comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio dinámico y altamente competitivo.

El desarrollo de una organización se hace posible, gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus roles, por consiguiente las Pymes Metalmecánica dependen de su recurso humano, altamente motivado laboralmente, para lograr su desarrollo y competencia a corto plazo en el mercado globalizado de la actualidad para su sostenimiento en el tiempo

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema principal:

- ¿Cuál es la motivación laboral que predomina en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland?

1.2.2 Problema secundarios:

- ¿Cuál es el nivel de la dimensión Necesidad de Logro, en la motivación de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland?

- ¿Cuál es el nivel de la dimensión Necesidad de Poder, en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland,
- ¿Cuál es el nivel de la dimensión Necesidad de Afiliación, en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland,

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la motivación laboral que predomina en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de la dimensión Necesidad de Logro, en la motivación laboral, de los trabajadores de una pyme metalmecánica en Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland,
- Establecer el nivel de la dimensión Necesidad de Poder, en la motivación laboral, de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de McClelland.
- Medir el nivel de la dimensión Necesidad de Afiliación, en la motivación laboral, de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de McClelland.

1.4. Justificación e importancia del Estudio

- La Dr. Kira Fortune, Jefe Interino del Programa Especial en Desarrollo Sostenible y Equidad en Salud de la OPS/OMS señaló que "la carga del estrés laboral y los problemas de salud mental en el trabajo invocan la urgente necesidad de crear y promover lugares de trabajo saludables en los que el bienestar, la seguridad y la salud física sean protegidos, y no resulten dañados."
- La motivación laboral (mover factores internos y externos del individuo para actuar de una determinada manera), como instrumento de cambio de actitud en los trabajadores ayudaría a prevenir y/o descargar, el estrés laboral y los problemas de salud mental en el trabajo que esta invocando con urgencia, La Dr. Kira Fortune (OPS/OSM). Asimismo, se estaría creando y promoviendo una Pyme metalmecánica; como una organización saludable, en los que el bienestar, la seguridad y la salud física estarían protegidos para sus trabajadores y ellos se sientan identificados con su organización.
- El objetivo de la práctica Psicológica, es brindar salud mental y por tal es muy importante la Motivación Laboral (crear ambientes de trabajo saludables, quiere decir; trabajar: conociendo, queriendo y logrando), y desde su origen de mover multitudes y se hace observable mediante la acción y nos dirige para satisfacer la necesidad. La motivación laboral es el resultado de la interacción del individuo con la situación (tarea, labor que realiza y lugar donde se encuentra) Cofer (1987:18). Al estudiar la conducta del ser humano, nos encontramos con variables que no se pueden ver y afloran a través de manifestaciones como instigadores de la acción y estos al ser procesos motivacionales varían considerablemente, desde puramente biogénicas

(pulsiones o instintos innatos), hasta maleabilidad de patrones determinados por las fuerzas culturales. Es decir, puede ser una motivación intrínseca y/o extrínseca y en esta investigación nos basaremos para explicar la motivación laboral por contenido, en base a la teoría de McClelland.

- Para McClelland, la motivación laboral en el trabajador está compuesta por tres necesidades, siendo éstas la Necesidad de Afiliación, Necesidad de Poder y la Necesidad de Logro, entre las cuales uno es el de mayor nivel y el que predomina en la motivación laboral, en base a esta necesidad predominante, la actitud del trabajador se desempeña para realizar su labor en busca de satisfacer su objetivo, por el cual es importante y está en la obligación que toda organización, desde el ingreso del trabajador se brinde inducción laboral, es decir MOTIVACIÓN LABORALMENTE, brindando CONFIANZA, el cual consiste en hacer conocer la empresa (misión, visión, objetivos, política, valores, otros) y luego presentar en lugar de trabajo a sus compañeros con una bienvenida, para así hacerle sentir en familia y lograr su buen desempeño y satisfacción personal, en consecuencia identificación y sumar éxito empresarial.
- Esta investigación es descriptiva de una variable, donde la variable es la motivación laboral; “La motivación laboral en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland”, se enfoca desde una orientación cognitiva conductual por contenido, entendiendo como "una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto – informe"

(Reeve, 1994, p. 12). Y para la recogida de datos se utilizó como instrumento una escala de comportamiento organizacional, denominado ECO40, objetivo determinar el nivel de la motivación laboral predominante en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClellan.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de investigaciones

2.1.1 Antecedentes nacionales

A continuación, algunos trabajos nacionales relacionados con el estudio:

- Serrano Mendoza Karla Aida, (2016), tesis titulada “Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, su objetivo: determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad de Carabaylo, investigación de tipo descriptivo correlacional, con una muestra de 104 participantes, utilizó una encuesta que midió las dos variables, obteniendo como resultado: se observó la existencia de correlación significativa al nivel del 0.05 de la variable Factores motivacionales con la variable Rendimiento laboral, los resultados indican que existe un 97.7 % de confianza de que las correlaciones sean verdaderas y una probabilidad de error menor al 5%. De acuerdo a la tabla de valores de Chi, la correlación encontrada igual 3,1052 para la correlación respectivamente, con lo que validó su hipótesis alterna que sugiere que “Los factores motivacionales influyen de manera significativa en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabaylo”, validándola.
- Chang Yui, América Lucia (2010), “Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante, según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL)”. Su objetivo fue, conocer el grado de motivación

laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL), realizó un estudio cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios. Muestra estuvo integrada por 63 médicos, pertenecientes a los siguientes grupos: Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía especialidades, Medicina Especialidades, Ginecoobstetricia y Pediatría. Empleo una encuesta basada en la Teoría de las Necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Braunstein en 1976, permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. Como resultados obtenidos fueron que la motivación laboral fue alta en el 95.2%, media en el 4.8% y ninguno de los encuestados mostró un bajo grado de motivación laboral. Edad y tiempo de servicio fueron las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral, la condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. El estado civil ni el de grupo de especialidad no aportaron significancia estadística a la motivación laboral. La distribución del tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes fue de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. La necesidad de afiliación mostró puntajes mínimos más altos entre los que llevan más de 30 años en la institución y en los que tienen más de 60 años de edad. La necesidad de poder reveló mínimos más altos entre los que tienen de 5 a 10 años laborando en el hospital y en el grupo con menos de 30 años de edad; los mínimos más bajos en la necesidad de poder, fueron encontrados en aquellos que tienen más de 30 años en la institución. Entre los grupos de especialidades no existieron diferencias significativas.

- Egusquiza Ocaño Liz Betzabel (2003), realizó un estudio titulado “Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Niño”. Su objetivo fue determinar la relación entre la motivación y los niveles de satisfacción laboral que tiene la enfermera en el ISN, fue investigación descriptivo, analítico, de corte transversal, con muestra conformada por 40 enfermeras, utilizó para la recolección de la información un formulario tipo escala de Lickert y la técnica fue la encuesta, sus resultados fueron: El 50% de enfermeras se sienten poco motivadas, mientras que el 30% no está motivado y un 20% están motivadas. En relación a satisfacción laboral el 40% no está satisfecho, 35% ligeramente satisfecho, 15% satisfecho y un 10% muy satisfecho.
- Ríos Núñez Rommy Mauro (1998), realizó un estudio sobre “Motivación laboral de la Enfermeras asistenciales y la relación con su desarrollo profesional en el Hospital Nacional Cayetano Heredia”, su objetivo determinar el tipo de motivación laboral que tienen las enfermeras asistenciales y su relación con el desarrollo profesional, fue investigación descriptivo de corte transversal, con una muestra conformado por 90 enfermeras y para ello utilizó como instrumento un cuestionario para conocer la motivación laboral con referencia la Teoría de los dos Factores de Herzberg sobre motivadores intrínsecos y extrínsecos; y el segundo un formulario tipo escala creado con el objeto de conocer el desarrollo profesional, distribuidos en 5 factores: Orientación, Autonomía, Identidad, Interdependencia y Desarrollo Cognoscitivo. Su conclusión fue: “El mayor numero de enfermeras tiene motivación laboral de tipo intrínseca, destacándose el factor de reconocimiento y en menor se encuentra la responsabilidad inherente al trabajo. En el desarrollo profesional se observo que el mayor porcentaje tuvo un desarrollo no adecuado siendo el más significado el factor de desarrollo cognoscitivo. El mayor porcentaje de

enfermeras con desarrollo profesional adecuado se encuentra entre las menores de 35 años y las solteras sin hijos”.

2.1.2. Antecedentes internacionales

A continuación, algunos trabajos internacionales relacionados con el estudio:

- Sum Mazariegos, Mónica Ivette (2015), “Motivación y Desempeño Laboral” Su objetivo medir el nivel de motivación en los colaboradores del personal administrativo de una empresa de alimentos, su muestra fue compuesto por 34 colaboradores. Utilizó, prueba estandarizada: Escala de Motivación Psicosociales, evaluando diferentes factores como: Aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad, obtuvo en su mayoría puntuaciones altas, las cuales concluyeron en dos aspectos a calificar: incentivo y satisfacción laboral, en los cuales también lograron puntuaciones altas, lo que indica que los colaboradores están muy motivados laborando con entusiasmo en dicha organización.
- Pérez y Rojas (2013) investigaron en Venezuela sobre “El perfil de motivación para el trabajo de docentes”. Objetivo determinar el perfil de motivación para el trabajo de docentes en la tercera etapa de la escuela básica y media (diversificada y profesional) en instituciones educativas venezolanas. Buscó algunas relaciones entre las variables independientes, tipo de institución, cargo que desempeña el docente y sexo, con la variable dependiente: perfil de motivación para el trabajo de docentes (condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas y condiciones motivacionales externas). La muestra estuvo conformada por 56 docentes y utilizó el cuestionario motivacional para el

trabajo (CMT). Obteniendo un análisis descriptivo e inferencial con el cálculo de las medidas, de cada una de los factores, determinó el grado de significación mediante la aplicación de la t de student ($p < 0.05$). No se encontraron diferencias significativas en el perfil de motivación de cada una de las tres categorías: tipo de institución, cargo que ocupa y el sexo. No obstante, algunos factores psicosociales, como dedicación a la tarea, grupo de trabajo, reconocimiento y salario, presentaron diferencias significativas.

- M. Del Carmen, “Motivación Laboral en un servicio de urgencias hospitalario”. 2003. Objetivo conocer el estado actual de la motivación laboral percibida por los médicos, DUE/ATS y auxiliares de enfermería que trabajan en el Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, según los cinco componentes de la conducta considerados básicos (el nivel de activación y necesidad, el valor del incentivo de cada sujeto, el nivel de expectativas, el nivel de ejecución y el nivel de satisfacción). Método e instrumento: Realizó un estudio descriptivo transversal, y utilizó como instrumento un cuestionario de 12 variables sociodemográficas y sociolaborales y la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara. En el tratamiento y análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico de ciencias sociales SPSS/PC+9.0 y se realizó una estadística básica, un test de la inteligencia y un análisis factorial de componentes principales. Los resultados y conclusiones fueron: a) la tasa de respuesta obtenida fue de un 50,47%; b) el equipo de profesionales analizados valoró las relaciones afectivas con otras personas como muy interesantes, relaciones que incluyen motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social y no conceden gran importancia al prestigio y éxito profesional; además, presentan un nivel de activación motivacional bajo; c) se encontraron relaciones significativas entre la edad, el sexo, la categoría profesional, el tipo de contrato, el turno de trabajo y los componentes de la conducta. Por último, las relaciones interpersonales, la

potencialidad profesional, el reconocimiento profesional, y el salario y las condiciones laborales son considerados por los profesionales analizados factores definitorios de incentivación. Por otro lado, la promoción profesional, el reconocimiento profesional, el ambiente laboral, las relaciones personales y la política de personal se ven como factores definitorios de satisfacción laboral. Recomendó, la necesidad de recuperar la confianza y el entusiasmo de los profesionales que trabajan en los servicios de urgencias hospitalarios para asumir el reto de una mejora continua en el grado de calidad de la asistencia prestada a los pacientes.

2.2 Bases Teóricas:

Antes de abarcar y definir cuáles son las principales técnicas de motivación laboral, debemos explicar y desarrollar, brevemente, el concepto de trabajo para la posterior comprensión de dichas técnicas (Lic. Pereyra, 2015- ECO40).

- **Definición de trabajo:** Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas.
- **Implicaciones del trabajo.-** El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana; es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. El desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo y esta actividad es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo en el “El trabajo”. Desde el punto de vista económico, el trabajo en sí es el elemento esencial del proceso de producción, y a su vez éste, consiste en aplicar un determinado esfuerzo, psíquico y físico, sobre un objetivo con la finalidad de transformarlo.

Existen una gran variedad de tipos de trabajo como producto, bienes y servicios; todo trabajo por distinto que sea, supone un esfuerzo humano y como tal un gasto de las potencias (energía) del hombre. Así también, el trabajo puede considerarse como una categoría abstracta. La existencia

del trabajo asalariado viene condicionada por la generalización de la producción de mercancías, hasta llegar a la situación en el que el mismo trabajo es una mercancía, que como tal se compra y se vende en el mercado. Exige la existencia de un trabajador libre (con capacidad jurídica y real) y de una masa de individuos cuya única posesión sea su propia capacidad de trabajar. Estos asalariados, por la venta de su capacidad de trabajo, pueden obtener a cambio, las demás mercancías necesarias para su subsistencia.

- **El trabajador:** Ley general del trabajo, Artículo 11. El trabajador es la persona natural que voluntariamente presta servicios a un empleador en los términos establecidos en la presente Ley. Los trabajadores son iguales ante la ley y gozan de la misma protección y garantías.
- **Necesidad:** Falta o ausencia de cosas que son necesarias para la conservación de la vida y crean impulsos que hacen que se busque una solución para mitigar o eliminar las carencias que los originan. Por ejemplo: la necesidad de respirar, beber, o comer.
- **Deseos:** Son impulsos más fuertes y específicas que las necesidades. Están orientados hacia la posesión o disfrute de algo concreto o que ya se ha probado ser efectivo. Crean impulsos que pueden ser irresistibles hacia los objetos concretos. Ejemplo: el deseo comprar un nuevo teléfono.
- **Motivación:** Es el primer paso que nos lleva a la acción y son fuerzas internas (energía o potencia) que impulsan al individuo a actuar de una determinada forma o manera. Esto implica que una vez satisfecha la necesidad, se reduce el impulso que motivó la conducta, (Ferrell y Hirt, 2003; Robbins y Coulter, 2005).
- **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 sus

objetivos planificados en pro de su productividad y rentabilidad. Y se puede definir como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestos a realizar en su trabajo (Boada, Tous, Ester y Vigil, 1998).

- **Estímulos:** Son acciones o palabras que, originadas por alguien, generan a obrar al sujeto receptor. Por ejemplo, una ofensa incita a una reacción violenta o, por el contrario, una palabra afable influye a una respuesta similar.
- **Reacciones:** Son la respuesta al estímulo recibido. Por ejemplo, el reconocimiento a un trabajo bien hecho puede tener como respuesta el mantenimiento o mejoramiento de la calidad lograda en el trabajo de persona afectada.

A continuación principales antecedentes teórico de la motivación, en el ámbito laboral que, permiten intentar dar respuesta a la problemática que guía el presente estudio.

2.2.1. La motivación

Según Donell y Gibson, la motivación es un estado interno que activa o induce a algo, en la cual participan el esfuerzo, la perseverancia y los objetivos incluido el deseo de lograr el éxito por la persona.

Según Abraham Maslow, los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes; siendo algunas primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño, sexo y vivienda; otras son secundarias, como el autoestima, posición social, afiliación; en otras personas puede ser el afecto, el logro y el auto-respeto, las cuales varían de intensidad y con el tiempo de acuerdo a la experiencia de cada uno de las personas, quienes se trazan metas, las logradas producen comportamiento positivo y lo otro negativo.

De ahí, que nace la inquietud en diversos investigadores científicos como: David McClellan (1961), Abraham Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959) y Clayton Alderfer (1969); de saber qué, es **lo que** en realidad causa el comportamiento laboral en los individuos, contribuyendo al entendimiento de la motivación.

2.2.1.1. Concepto de motivación:

a) Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como:

- Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, su énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo.
- Descartes (Era moderna), distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación.
- Charles Darwin (teoría de la evolución y la selección natural), propuso la idea de instinto y su origen genético,
- William James, Funcionalismo, actividad como proceso psíquico y como operaciones, popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

b) Teorías, que nos ayudaran a analizar la información:

- ✓ Sigmund Freud, (1932), desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo.
- ✓ Hull (1938), desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Es decir, consistiría en generar desequilibrio fisiológico para que busquen restablecer el equilibrio anterior.

- ✓ Abraham Maslow (1954), desde perspectivas humanistas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados mediante su fuerza motivacional.
- ✓ Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales, y los conductistas, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas.
- ✓ En la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación.
- ✓ Reeve (1994), la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación.

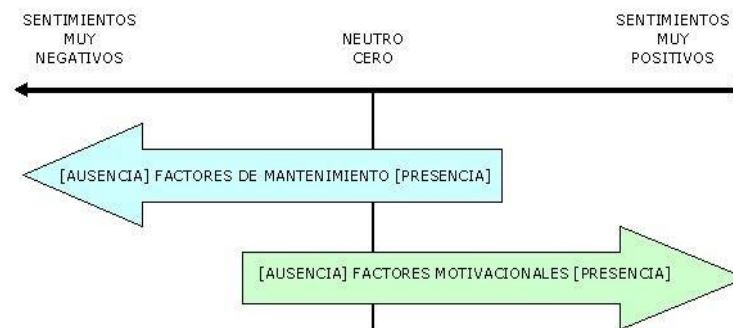
c) Enfoque de la investigación

El presente estudio de la motivación laboral de los trabajadores de una PYME metalmecánica de Lima Norte, 2017, según la teoría de necesidades de McClelland; se enfoca desde una orientación cognitiva-conductual, entendiéndose que la conducta está influida por las condiciones ambientales o que se puede concluir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe, que se fundamenta en la explicación de Reeve, (1994) como “la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido”.

Según Reeve (1994, p.6), "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja, lo que indica que los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. El

motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta, concluyendo que todo el comportamiento de los seres humanos es motivado.

- ✓ Davis y Newstrom (1993), las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. En él, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.



FUENTE: DAVIS Y NEWSTROM (2003: 128)

Figura 1 Retroalimentación positiva o negativa
Fuente: Google

- ✓ Johnmarshall Reeve (1994) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana.
- Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son:

(1) anticipación; en la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta.

(2) activación y dirección; durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o intrínseco.

(3) conducta activa y retroalimentación del resultado; se genera la conducta activa y la retroalimentación de rendimiento. Es cuando la persona presenta conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo y a través de la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y reorienta su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial.

(4) resultado; en la fase de resultado, finalmente la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

- Las medidas fisiológicas están relacionadas con los cambios o alteraciones en los sistemas nervioso y endocrino frente a determinados estímulos.
- El auto – informe se basa en evaluaciones de cada individuo acerca de sus niveles motivacionales sobre la base de una metodología de entrevistas y cuestionarios.
- ✓ Reeve (1994), sobre la conducta abierta, ha descrito seis medidas que expresan motivación, las cuales son:

(1) la latencia en que se produce una respuesta tras la exposición de un estímulo,

(2) la persistencia o intervalo de tiempo entre el comienzo y el cese de la respuesta,

(3) la elección o preferencia de la persona frente a diversos estímulos sobre los cuales reaccionar,

- (4) la amplitud o intensidad de la respuesta del individuo ante un estímulo,
- (5) la probabilidad de que ocurra la respuesta en proporción al número de oportunidades para que ello suceda y,
- (6) Los gestos corporales y las expresiones faciales que comunican aspectos emocionales del comportamiento.

2.2.1.2. Modelos explicativos acerca de la motivación:

Los seres humanos somos un TODO sistematizado, que pensamos, sentimos y actuamos de manera integrada, por el cual la motivación lo explicaremos desde la perspectiva fisiológica, conductual y cognitiva, Sus teorías poseen puntos en común que se complementan entre ellas:

- Según Reeve (1994, p.22) Desde la perspectiva fisiológica, son los orígenes biológicos de la motivación, proponiéndose "explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones"

Debido a la naturaleza del presente estudio, esta perspectiva no será desarrollada.

- El modelo conductual señala a la motivación como causa principal de la conducta,
- El modelo cognitivo, tendrá influencia especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas.

Esta investigación, se enfoca en estos dos últimos modelos por los que son expuestos a continuación.

2.2.2. Perspectiva conductual de la motivación:

Desde el punto de vista conductual, la conducta de las personas se explica, basada en la motivación extrínseca e intrínseca.

Factores motivacionales	
Intrínsecos	Extrínsecos
*El alcance de objetivos	El salario y sus beneficios
*Las características de la tarea	*La seguridad (estabilidad) laboral
*La autonomía en el trabajo	*Las posibilidades de promoción
*Implicación de conocimientos, habilidades, competencias y destrezas	*Condiciones de trabajo (horario, zona, instalaciones, etc.)
*Retroalimentación	*El soporte del jefe inmediato
*Reconocimiento	*El ambiente social

Figura 2 Factores Motivacionales
Fuente: Google.com, 2017

2.2.2.1. La motivación extrínseca:

- Reeve (1994, p.22), la motivación extrínseca, es la que proviene de fuentes ambientales externas y son "las causas fundamentales de la conducta, se encuentran fuera y no dentro de la persona"; el cual se entiende como fuentes externas de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los premios, comisiones, aumento salarial y el status. Este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo, siendo las más utilizadas en el trabajo. Se dice que una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da en una secuencia de conducta, es decir el trabajador realiza bien su trabajo, y se le premia con un bono, entonces esta conducta se volverá a dar; en el caso contrario que el trabajador no cumple con su tarea, se le castigara haciéndole trabajar hasta que lo termine y en consecuencia hay la probabilidad que esta conducta no se repetirá. Es así que, los dos

procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico (I. Pavlov) y el condicionamiento operante (B.F. Skinner).

- Según Iván Pavlov, el condicionamiento clásico es el proceso fisiológico mediante el cual observa la conducta, en el se asocian dos estímulos (EI y EN), que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. El segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propio del primer estímulo aun cuando este desaparezca. Y según Reeve, 1994, todo ser humano pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente, mediante este tipo de condicionamiento.

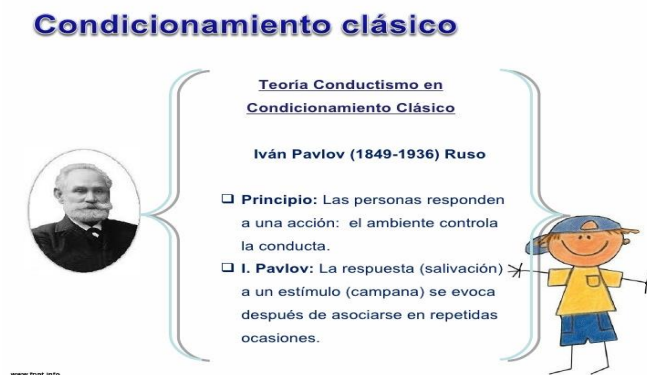


Figura 3 Condicionamiento Clásico
Fuente: google, 2017

- ✓ La psicología caliente, son aprendidas desde las reacciones emocionales como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.
- Según Reeve, 1994, El condicionamiento operante o instrumental (recompensa y castigo), este se fundamenta en las conductas voluntarias de las personas y están determinadas por sus consecuencias, de forma que

aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante.

- Según B. F. Skinner, Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles:

(1) refuerzo positivo: es cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta.

(2) refuerzo negativo, es cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debida que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil.

(3) castigo, es cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo.

(4) extinción o no refuerzo, es el fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta.

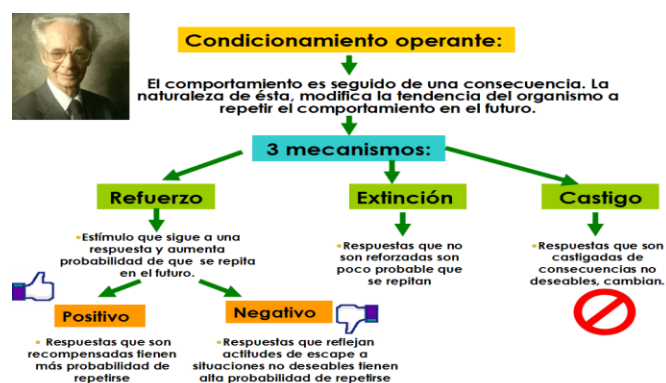


Figura 4 Condicionamiento Operante
Fuente: google, 2017

El reforzamiento puede ser continuo o parcial.

- ✓ El reforzamiento continuo, se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido.
- ✓ El reforzamiento parcial, ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Según Davis y Newstrom, 1993, en este tipo de programa hay cuatro formas: intervalo fijo, intervalo variable, ratio fijo y ratio variable.
 - En el intervalo fijo el reforzamiento ocurre después de un determinado período.
 - En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos.
 - En el de ratio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas.
 - En el de ratio variable, el reforzamiento se da después de un número variable de conductas

2.2.2.2. La motivación intrínseca:

La activación de conductas intrínsecamente motivadas puede darse por las personas, donde las recompensas extrínsecas son insuficientes.

- Albert Bandura, llama a este tipo de motivación el interés intrínseco, que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Es decir donde las motivaciones o necesidades psicológicas adquieren preponderancia en este aspecto, en especial cuando se comprende al ser humano como un organismo que busca dominar su

entorno y actuar en consecuencia con competencia y autodeterminación, sintiendo emociones positivas como el interés y el placer.

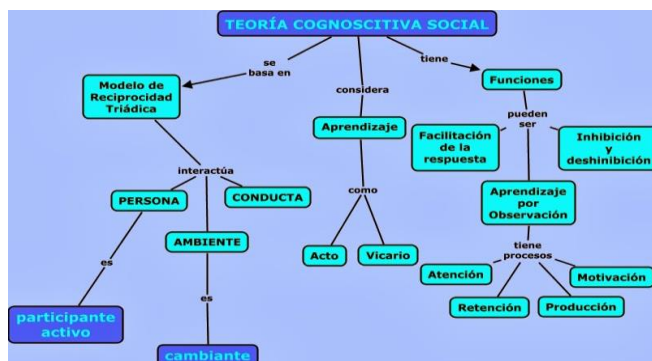


Figura 5 Condicionamiento Social de Albert Bandura
Fuente Google.com, 2017

De ahí que surgió la pregunta, ¿Qué hace que una actividad sea intrínsecamente motivadora?, encontrándose dos elementos de análisis: el primero, referidas a las actividades intrínsecamente motivantes y el segundo, a las autopercepciones que ocurren durante la actividad y que facilitan la aparición de la motivación intrínseca.

- Reeve (1994) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración. Al respecto, Berlyne afirma que la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad son propiedades que conducen a la exploración, la investigación, la manipulación y en definitiva, a la motivación personal.
- Mihaly Csikszentmihalyi (1975), ha denominado "flujo" al estado de concentración en el que se da una implicación absoluta en la actividad. Durante el flujo, la acción de la persona se da sin esfuerzo alguno, es una sensación donde la persona siente el control total sobre sus habilidades y la interacción con la actividad. Una de las principales condiciones durante las cuales se da el flujo es la confrontación con lo que se denomina reto

óptimo. Es decir que para que haya motivación fluida, el nivel de dificultad de la tarea deberá ser igual al nivel de la habilidad de la persona, en otras palabras el nivel de la tarea deberá ser acorde a las habilidades de la persona, debido a que si la actividad es altamente exigente, entonces el reto será en extremo difícil y provocará preocupación o ansiedad, y en caso de ser la tarea sencilla entonces el reto será percibido fácil perdiéndose la motivación, probablemente la persona llegue a sentir aburrimiento.

La dificultad de las tareas y las habilidades personales, estas son dos variables muy importantes de la propuesta teórica del “Flujo”, el cual permite disminuir la ansiedad, la preocupación y el aburrimiento; permitiendo cualquier actividad, logre ser placentera y facilitar la motivación en las personas, independiente de la actividad que se realice; existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación.

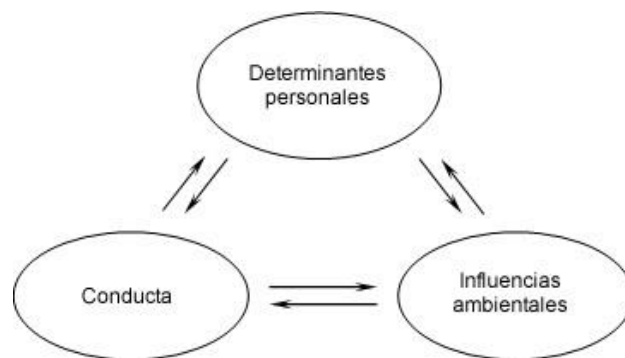


Figura 6 Teoría de “Flujo”, Mihaly Csikszentmihalyi

Fuente: Google.com, 2017

De acuerdo Reeve, 1994, p. 139, las personas que "se auto perciben como competentes, autodeterminantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias" porque las personas se encuentran en una búsqueda

constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada.

- La tesis de Robert White (1959), los enfoques de autopercepción se desarrollaron a partir de su afirmación, "las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y autodeterminante con relación al entorno". La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos.
- Deci y Ryan (1980), en la tesis de White, decidieron abordar el tema de la autodeterminación o causación personal y sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.
- Richard de Charms en 1968, postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agente causal de su propia conducta, lo que indica, ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual.
- Reeve, 1994, las personas auto-determinadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionado los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados. La competencia y la autodeterminación están estrechamente vinculadas, debido a que no es posible que se generen competencias en contextos que no faciliten la autodeterminación. La motivación intrínseca, aumenta la competencia y aumenta cuando está presente la responsabilidad personal. Fisher (1975) en Reeve, 1994 sostiene que a través de sus estudios ha podido comprobar que la presencia de ambos,

competencia y la autodeterminación se potencian mutuamente y aumenta la motivación intrínseca.

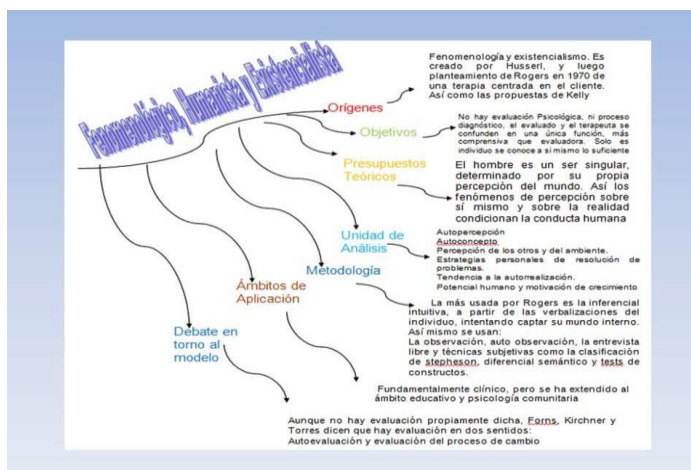


Figura 7: Enfoque fenomenológico, Humanista y existencial
Richard de Charnes
Fuente: Google.com, 2017

2.2.2.3. Perspectiva cognitiva de la motivación

- ✓ Los hechos ambientales inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción, por el cual explica la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.



Figura 8: Perspectiva Cognitiva del aprendizaje motivacional
"Teoría del procesamiento de la información"

Fuente: Google.com, 2017

- ✓ Neisser 1967; Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza. Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen los impulsores de la acción.

Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción "se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia" (Reeve, 1994, p. 166).

- ✓ Tolman, entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento (Reeve, 1994). La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podría satisfacer una exigencia corporal.



Figura 9: Teoría Cognitiva - Tolman

Fuente Google 2017

Experiencia Sensorial Procesos Cognitivos Respuestas Conductuales

Procesamiento activo de la información Resultados Cognitivos Resultados,

las expectativas pueden ser consideradas "unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos" (Reeve, 1994, p. 167). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.



Figura 10: Teoría de los procesos cognitivos-Bandura

Fuente: Google.com, 2017

- ✓ Kurt Lewin, teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación, entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción realizada dirigida hacia una meta. El valor será el constructo que permita referirse "al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona" (Reeve, 1994, p. 168). De tal forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valor positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen un valor negativo. En consecuencia las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se

torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. Y en esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son: consistencia, planes y metas.

- La consistencia, se refiere al esfuerzo que hacen las personas en buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos y construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. De tal forma que, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Esta, incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

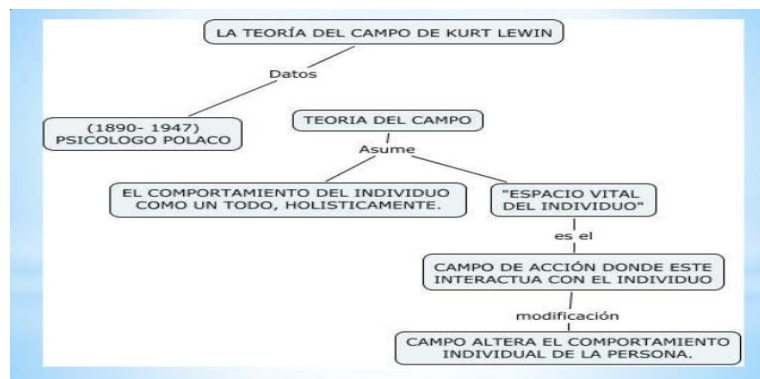


Figura 11: Teoría de campo – Kurt Lewis

Fuente Google 2017

2.2.3. Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

- ✓ Robbins (2004), la motivación laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una teoría de la motivación en el ámbito de la motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador, haciendo que elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría frente a varias posibilidades.

Se desarrollaron distintas teorías de la motivación laboral, en la década de 1950, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aún cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones.

En la presente investigación del total de teorías existentes, se exponen únicamente aquellas que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de las equivalencias o relación con la motivación laboral en los trabajadores de una pyme metalmecánica en Lima Norte, objetivo; determinación del nivel motivacional predominante, según la teoría de las necesidades de McClelland.

Las teorías presentadas se analizarán categorizándolas desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso (Arancibia, 2003). Las teorías de contenido intentan responder las interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que es "lo que" motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de "metas". Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg y David McClelland, estudiaron la motivación desde una perspectiva de "contenido".

Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores (factorial) de Frederick Herzberg, la teoría de las necesidades de David McClelland y el modelo E-R-C de Clayton Alderfer.



Clasificación de las teorías de la Motivación
Fuente: Google.com, 2017

- En la figura13, observamos la equivalencia entre las teorías de Maslow y David McClelland.

MOTIVACIÓN - TEORÍAS

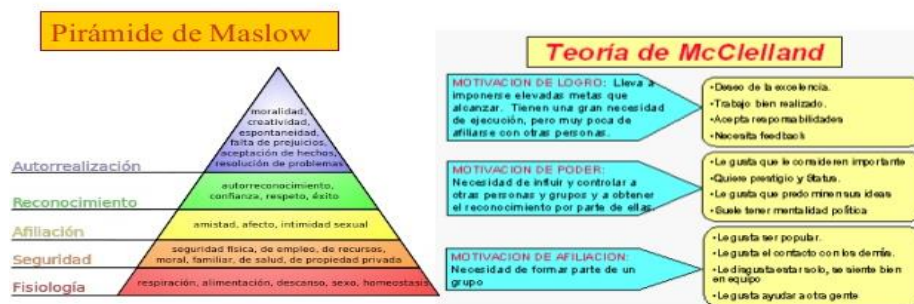


Figura 12: Equivalencias entre las teorías de Maslow y McClelland

Fuente: Google.com, 2017

- En figura 14, revisamos la equivalencia entre las teorías de Maslow vs Herzberg

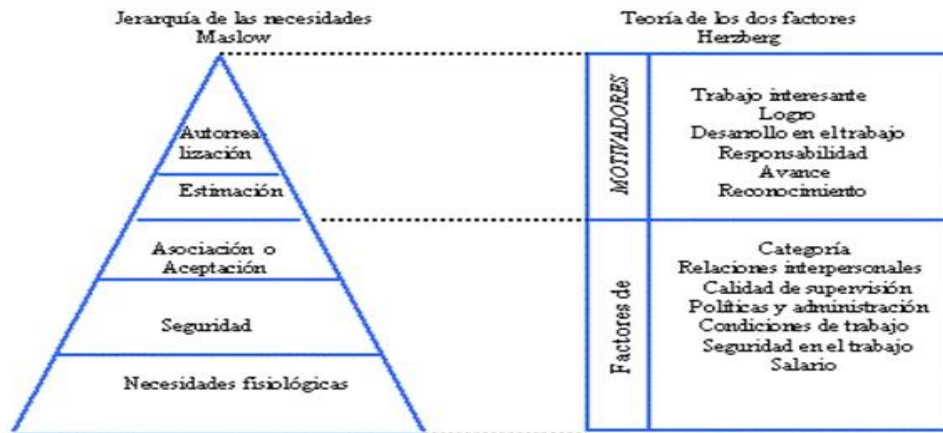


Figura 13: Equivalencias entre las teorías de Maslow y Herzberg

Fuente: Google.com 2017

- En Figura 14, se muestra la teoría ERC (existencia-Relación-Crecimiento) de Alderfer

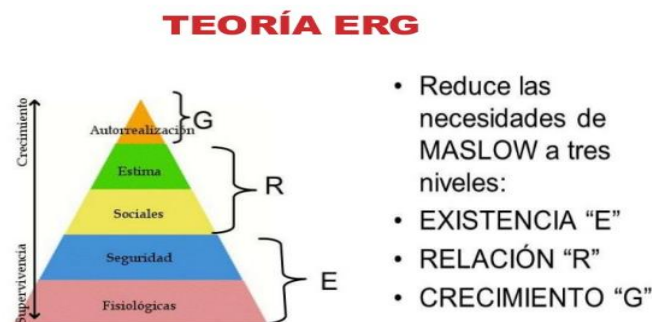


Figura 14: Teoría de ECR de Alderfer

Fuente: Google.com, 2017

- Las teorías de proceso se basan en los "procesos" cognitivos que subyacen a "cómo" se produce la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría

de la equidad de John Stacy Adams, de Porter y Lawler, Adams y Locke, quienes estudiaron la motivación desde una perspectiva de "proceso".

En este lineamiento, todos queremos ser más productivos, y es requerido sentirse motivado lo suficiente como para conseguir lo que aparentemente es imposible.

- En esta investigación nuestro interés, fue las teorías de la motivación por "contenido".

2.2.3.1 Teorías por contenido

2.2.3.1.1 Maslow Abraham Maslow (1943): Jerarquía de necesidades

Planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias.



Figura 15:1ra. Teoría por contenido de Maslow

Fuente: Google.com

A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

- Básicas o Fisiológicas: son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- Seguridad: son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.
- Sociales (de afiliación o pertenencia): dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer a un grupo, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.
- Estima: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.
- Autorrealización o autoactualización: esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal. En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa (Maslow, 1943). Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal (Robbins, 2004). Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior.

- Robbins (2004) señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna (motivación intrínseca), mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona (motivación extrínseca).
- Davis y Newstrom (1993), en el ámbito del trabajo (laboral) las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y, por último, de realización personal.

Cabe señalar que según estos autores, las necesidades de orden superior nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal.

2.2.3.1.2 Frederick Herzberg: Teoría de los dos factores o bifactorial,

En la década de 1950, desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensaran en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción. Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los trabajadores y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los trabajadores en la misma proporción (Davis y Newstrom, 1993). Esta perspectiva indica "que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se

ha pensado. Ejemplo: Suprimir las 29 características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto" (Davis y Newstrom, 1993, p. 160).

Herzberg (1959), postuló la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción". Argumento que determino la existencia de dos grupos que actúan por separado incidiendo en la motivación y que influyen en la satisfacción personal de los trabajadores.

El primer grupo, lo denomino factores de higiene o de mantenimiento, está compuesto por las condiciones externas que rodean a las personas cuando trabajan, como son las físicas y ambientales del trabajo entre ellos; el salario, los beneficios sociales, políticas y normas de la empresa, tipo de liderazgo, clima laboral, relaciones entre directivos y subordinados, entre otros, todo ello relacionado con el puesto de trabajo, y que generalmente tienen una capacidad muy limitada para motivar en el trabajador y lo conlleva al trabajador a un estado neutral causando insatisfacción y que solo evitan fuentes de insatisfacción en el ambiente; al hacerlos optimo estos factores prevén cualquier amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio por consecuencia la insatisfacción.

El otro grupo lo denomino factores motivacionales o de satisfacción, están directamente relacionados con el contenido del cargo, se centran en el propio puesto de trabajo e incluye la posibilidad de manifestar la propia personalidad y la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, la responsabilidad, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento, creando motivación porque nace desde el interior de los trabajadores y vive un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, y su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria.



Figura 16: Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Fuente: Google.com, 2017

2.2.3.1.3 David McClelland, Teoría de las tres necesidades:

David McClelland, psicólogo estadounidense especializado en motivación humana y emprendimiento, quiso encontrar una respuesta y desarrolló la teoría de las necesidades (o teoría McClelland) y/o la teoría de las necesidades aprendidas, en la que explica los sentimientos o necesidades que llevan a las personas a motivarse y a ser exitosas profesionalmente.

Estudio a Directivos y Gerentes exitosos de empresas de países industrializados. Argumenta que toda persona posee tres necesidades específicas adquiridas desde la infancia y moldeadas a lo largo de su vida (experiencia), en mayor o menor nivel, independiente del género, edad o cultura, sin embargo una de ellas es más fuerte y predomina a las otras dos, la cual determina la motivación laboral de la persona. Así, las personas con diferentes niveles en cada uno de estas necesidades, deberán ser motivadas de forma también distinta, diferente.

Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación.



Figura 17: Teoría de las necesidades de David McClelland

Fuente: Google.com, 2017

- Las necesidades de logro: Las personas con fuerte necesidad de logro tienen el impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva buscan la excelencia a través del desarrollo y crecimiento para alcanzar el éxito, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia (fama y dinero). Les agrada realizar trabajos desafiantes con objetivos claros y alcanzables y como líderes son muy exigentes y trabaja bien con personas de logro.
- La necesidad de poder: Las personas con fuerte necesidad de poder, tienen el impulso por influir en las demás personas y desean estar al mando en cualquier. Les agrada planear y controlar su trabajo y que lo hagan participar en la toma de decisiones, les gusta competir con los demás y pueden ser excelentes líderes, si enfocan su poder en coordinar a las personas a lograr los objetivos de la empresa.
- Las necesidades de afiliación, las personas con fuerte necesidad de afiliación, requieren establecer vínculos de cooperación y amistad con sus compañeros buscando ser aceptados. Les agrada trabajar en equipo, evitan las competencias, y no suelen ser buenos líderes porque les dificulta tomar decisiones que puedan afectar sus relaciones sociales.

- La propuesta de David McClelland permite que la gestión de recursos humanos trate diferencialmente a sus colaboradores según la tendencia de cada uno, de manera que el líder o supervisor se deberá comunicar con sus colaboradores según la necesidad particular de cada persona.



Figura 18: teoría de las necesidades adquiridas, McClelland.

Fuente: google.com, 2017

2.2.3.1.4 Alderfer Clayton: Modelos E-R-C

- Según, Robbins (2004), alude que Alderfer realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y determinó tres grandes niveles de necesidades agrupándolos en unas jerarquías denominadas: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).
 - El primer grupo de las necesidades de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y hace referencia a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.
 - El segundo grupo de las necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.

- El tercer grupo de las necesidades de crecimiento, menciona al anhelo de lograr desarrollo individual, correspondiendo al nivel de la autorrealización de Maslow.

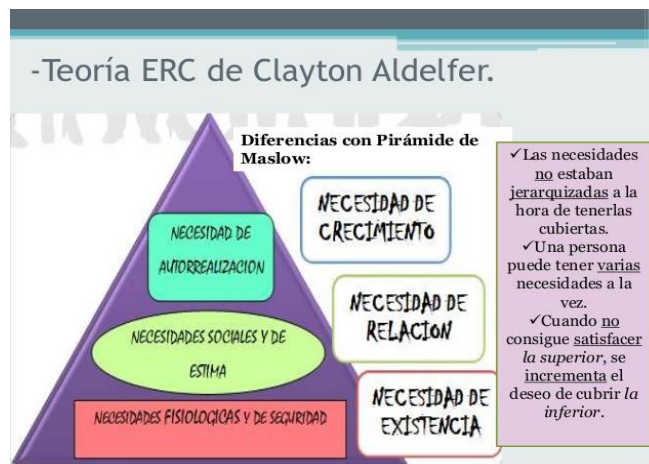


Figura 19: Teoría Existencial-Relación-Crecimiento de Alderfer

Fuente: Google.com, 2017

- Clayton Alderfer, en su teoría plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente a diferencia de la propuesta de Maslow. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores.
- Robbins (2004) refiere un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes. Asimismo, nos dice “la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior”.

David McClellan y Newstrom (1993), aplicado al ámbito del trabajo, sostienen que los trabajadores:

- Primero se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (salario, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.),

- Segundo, se centran en las necesidades de relación, de manera de sentirse comprendido por sus jefes, pares y subalternos.
- Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.
- McClelland sostiene que en la motivación del trabajador o motivación laboral existen tres dimensiones o factores que motivan al ser humano; ellos son: Necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo y se encuentran en niveles o grados diferentes, son formadas y adquiridas desde la infancia y con el tiempo por la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida; cabe resaltar que una de las necesidades es la dominante y dependiendo de cada personalidad. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de la necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especificó ninguna etapa de transición entre las necesidades. La importancia de las diversas necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

2.3 PYMES

2.3.1 Definición:

- EL Artículo 4º de la Ley MYPE, establece el concepto de Micro y Pequeña Empresa, a la letra dice: “Es una unidad económica que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de la organización o gestión empresarial en actividades de extracción, transformación, producción, y comercialización de bienes, basados en el TUO (texto único ordenado), de la Ley de Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Dec. Leg. N° 1086), debiendo contar con las siguientes características”:

• MICROEMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)
PEQUEÑA EMPRESA	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

(*) Monto de la UIT para el 2017 es de S/. 4050.00 soles.

Figura 20: Características de las Pymes

Fuente: SUNAT 2017[1]

- ✓ **Empleador (SUNAT):** Toda persona natural, empresa unipersonal, persona jurídica, sociedad irregular o de hecho, cooperativa de trabajadores, institución privada, entidad del sector público nacional o cualquier otro ente colectivo, que remuneren a cambio de un servicio prestado bajo relación de subordinación.
- ✓ **Trabajador (SUNAT):** Persona natural que presta servicios a un empleador bajo relación de subordinación, sujeto a cualquier régimen laboral, cualquiera sea la modalidad del contrato de trabajo. En el caso del sector público, abarca a todo trabajador, servidor o funcionario público, bajo cualquier régimen laboral.

Está también comprendido en la presente definición el socio trabajador de una cooperativa de trabajadores.

<http://www2.sunat.gob.pe/pdt/pdtModulos/independientes/p601/definiciones>.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

A continuación se detalla el tipo y diseño del trabajo de investigación.

Según, Hernández, Fernández y Baptista: la metodología de la investigación son los diferentes pasos o etapas, que son realizados para llevar a cabo una investigación social y científica.

El objetivo metodológico de la presente investigación es cumplir dos propósitos básicos:

- La investigación básica: Produce conocimiento y teorías.
- La investigación aplicada: Soluciona problemas prácticos.

3.1.1. Tipo y enfoque de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, transversal, aplicada y de enfoque cuantitativo; porque se recogió datos numéricos, mediante el cuestionario ECO40 en lugar natural de los trabajadores de la pyme metalmecánica de Lima Norte, en un tiempo dado, para luego ser procesado estadísticamente e implementar un programa de intervención con el objetivo de actuar, modificar, transformar y producir cambios de conducta en ellos, actuándose de esa forma en un determinado sector de la realidad.

Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.5); menciona que “el investigador recolecta datos numéricos de los objetivos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos”.

3.1.2. Nivel de Investigación:

El nivel de investigación utilizado fue descriptivo. Sánchez y Reyes (2009), quien nos refiere “que una investigación descriptiva, busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), orientada al conocimiento de la realidad en un espacio y tiempo dado

3.1.3. Diseño de investigación:

La investigación de acuerdo a los objetivos establecidos, el diseño es no experimental de corte transaccional descriptivo.

Diseños transversales descriptivos: son aquellos que tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables en una única vez.

Según Hernández (2014) Un diseño no experimental, puesto que no se ha realizado la manipulación de variables. Y transversal porque la recolección de los datos se realizaron en un solo momento y tiempo único.

Diseño de investigación es el siguiente:

$M \longrightarrow O1$

Donde:

M= Muestra

O1= Variable

Fuente: Propia

La interpretación de los resultados, dependerá de la capacidad y experiencia del investigador y será una manera de las varias formas de interpretación.

3.2. Población de Estudio

3.2.1. Población

Según Tamayo y Tamayo (1997), una población está determinada por sus características definitorias. Por tanto el conjunto de elementos que posee esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.



Figura 21: Población
Fuente: Google.com, 2017

3.2.2. Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo, aleatorio, no aleatorio, estratificado y el tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

En esta investigación, la muestra será la población total que está constituido por 40 trabajadores de una PYME metalmecánica en Lima Norte. Siendo una muestra del tipo no aleatoria e intencional.

3.3. Identificación de la variable y su Operacionalización

3.3.1. Identificación de la variable

- ✓ La motivación laboral, según la teoría de las necesidades de McClelland.

3.3.2. Operacionalización de la variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Características secundarias de las personas con alto puntaje. Según McClelland
La Motivación Laboral	La motivación laboral es el conjunto de energías, direccionadas e intensificadas y sostenidas a lograr objetivos en una organización. Los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes, algunas son primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño, sexo y vivienda; otras son secundarias, tales como el autoestima, posición social, afiliación; con otras personas afecto, logro y el auto-respeto, naturalmente que estas varían de intensidad y con el tiempo de acuerdo a la experiencia de las personas. Pueden trazarse metas que de no ser alcanzadas se comportan en forma negativa, frustrando, otras se perfilan como metas difíciles, pero alcanzables, logrando un comportamiento positivo.	La motivación laboral, según la teoría de las tres necesidades de David McClelland, quien fue el pionero en introducir la psicología en el comportamiento laboral organizacional, para él, todo trabajador tiene tres necesidades compuestas en su motivación laboral, siendo estas: Necesidad de Logro, Necesidad de Poder y Necesidad de Afiliación; haciéndose necesario determinar la predominancia de uno de ellos en la organización a fin de proyectar ayudarles a compatibilizar sus propios intereses con los objetivos de la organización.	N Logro	Aspectos positivos: su necesidad de logro es tan intensa que busca nuevos desafíos que conquistar que lo ponen al límite del triunfo y del fracaso. Aspecto Negativo: Su necesidad de logro es tan intensa que resalta sus logros y oculta o no reconoce sus fracasos ni la ayuda que obtuvo de otros colegas.
			N Poder	Aspecto positivo: Su necesidad de poder es tan intensa que busca ser líder genuino entre sus colegas y jefes. Aspecto Negativo: Su necesidad de poder es tan intensa que por medio de la astucia y maquiavelismo alcanzan sus objetivos.
			N Afiliación	Aspecto positivo: Su necesidad de afiliación es tan intensa que ayuda a los demás sin esperar algo a cambio. Aspecto Negativo: Su necesidad de afiliación es tan intensa que puede hacer falsas amistades con tal de ser estimado.

3.3.3. Técnica e instrumento

La técnica e instrumento empleados en el recojo y procesamiento de la información referente a la variable de la investigación, fue:

- ✓ La Escala de Comportamiento Organizacional "Motivación Laboral" ECO40, fue diseñado para su aplicación a personas trabajadores, Jóvenes y adultos a partir de los 18 años, con el propósito de medir las necesidades motivacionales laborales, bajo el sustento de la teoría de las necesidades de McClelland. Instrumento adaptado y validado en Lima, año 2015 por Lic. Pereyra, con las características siguientes: es una escala de autoevaluación, confiabilidad por alfa de Cronbach: .909 que significa excelente confiabilidad, según Cabinillas (2004), sobre una muestra de 418 sujetos, que tiene como base, la estadística descriptiva, ya que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen; basado en la teoría de las tres necesidades de David McClelland, compuesto por un cuestionario de 36 ítems; a fin de obtener información con objetivo concreto, en este caso, en la motivación laboral que predomina en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte.
- ✓ La escala consta de 36 ítems, de auto-evaluación referidos su comportamiento organizacional, todos los ítems deberán ser contestados, y deberá ser aplicado en un ambiente tranquilo y sin interferencias, usando sólo lápiz. Se enfatizó que no hay respuesta correcta ni incorrecta para evitar el sesgo y/o el engaño.
- ✓ Luego la información fue ingresada en Excel 2017, aquí se usa una escala de calificación de cinco puntos, siendo: 1.- Total desacuerdo, 2.- En desacuerdo, 3.- Ni acuerdo, Ni desacuerdo, 4.- De acuerdo y 5.- Total acuerdo, con un puntaje. Adquiriéndose una data, el cual se pasó a Software ECO40 para su respectiva rápida y objetiva calificación,

permitiendo la transformación de los puntajes brutos o directos en escalas equivalentes, figuras y tablas estadísticas descriptivas.

3.3.4. Método de análisis de datos:

En la presente investigación de tipo descriptivo, aplicativo, los datos se presentan en forma numérica y se considera el siguiente nivel de complejidad:

- ✓ Análisis descriptivo que sirven para describir el comportamiento de una variable en una población o en el interior de subpoblaciones y se limita a la utilización de estadística descriptiva, presentando los datos por medio de tablas y figuras.
- ✓ Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizó, el software del instrumento ECO40.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis estadístico descriptiva fue en base a los procedimientos descriptivos: Nivel descriptivo; se han utilizado las puntuaciones directas obtenidas por los trabajadores en la variable investigada, según el sistema de calificación y puntuación de los ítem de ECO40.

1.- Resultados, según el objetivo general, variable La Motivación Laboral.

Tabla 1

La variable Motivación Laboral: Objetivo General

TRABAJADORES	CODIGOS	DIMENSIONES	PORCENTAJE
10	D1	Logro	25%
18	D2	Afiliación	46%
12	D3	Poder	29%
Total 40			100%

Fuente propia

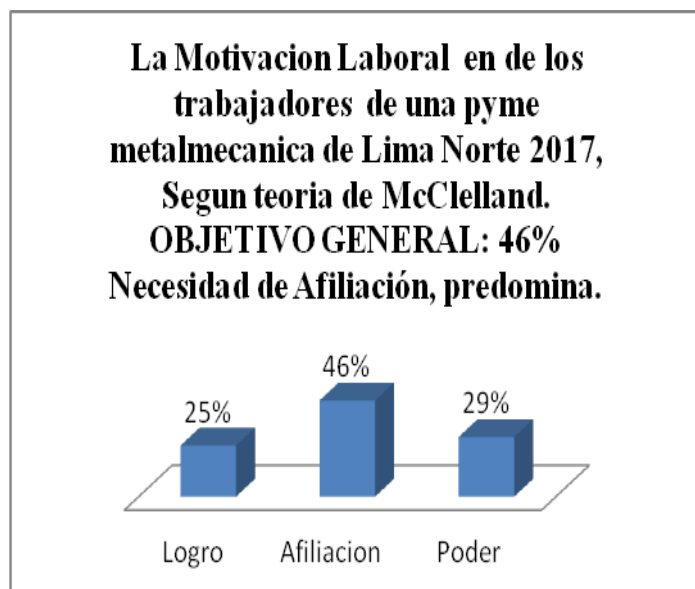


Figura 22 La variable Motivación Laboral

- **Análisis:** Se determinó que predomina la Necesidad de Afiliación en la Motivación Laboral del 46%(18) de los trabajadores de la PYME metalmecánica de Lima Norte, entre una población y muestra de 40 trabajadores. La Necesidad de Logro se encuentra en el 25%(10) y la Necesidad de Poder en el 29%(12) de los trabajadores respectivamente.

2.- Resultados, según el objetivo específico, Dimensión de Logro:

Tabla 2

Objetivo Especifico: Dimensión de Logro

NIVEL	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Bajo	34	85%
Promedio	3	7.5%
Alto	3	7.5%
total	40	100%

Fuente propia

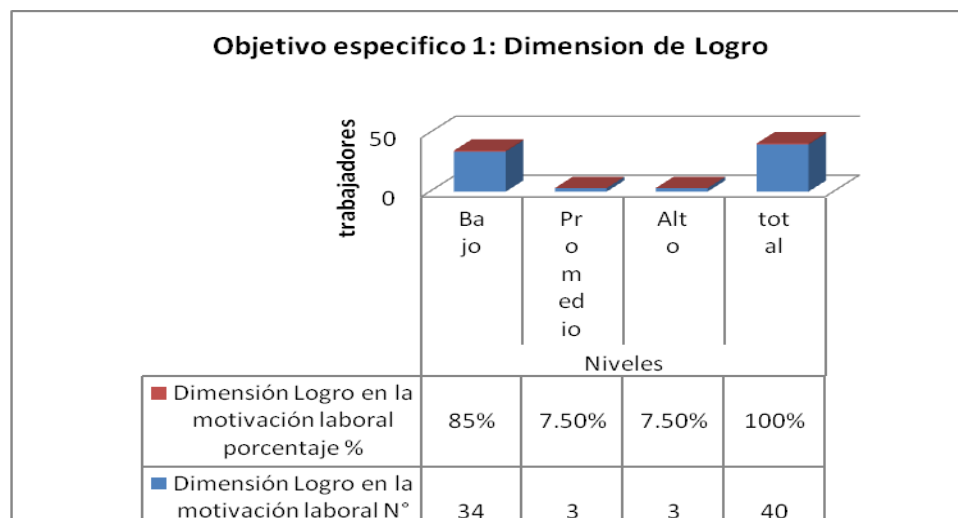


Figura 23 Nivel de la Dimensión de Logro

- **Análisis:** Se encontró que el 85% de los trabajadores de la PYME metalmecánica de Lima Norte, tienen un nivel BAJO en la motivación de logro, en un 7.5% tienen un nivel promedio y en un 7.5% nivel alto

3.- Resultados, según el objetivo específico, Dimensión de Afiliación:

Tabla 3

Objetivo Especifico 2: Dimensión de Afiliación

NIVEL	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Bajo	19	47.5%
Promedio	9	22.5%
Alto	12	30%
total	40	100%

Fuente propia

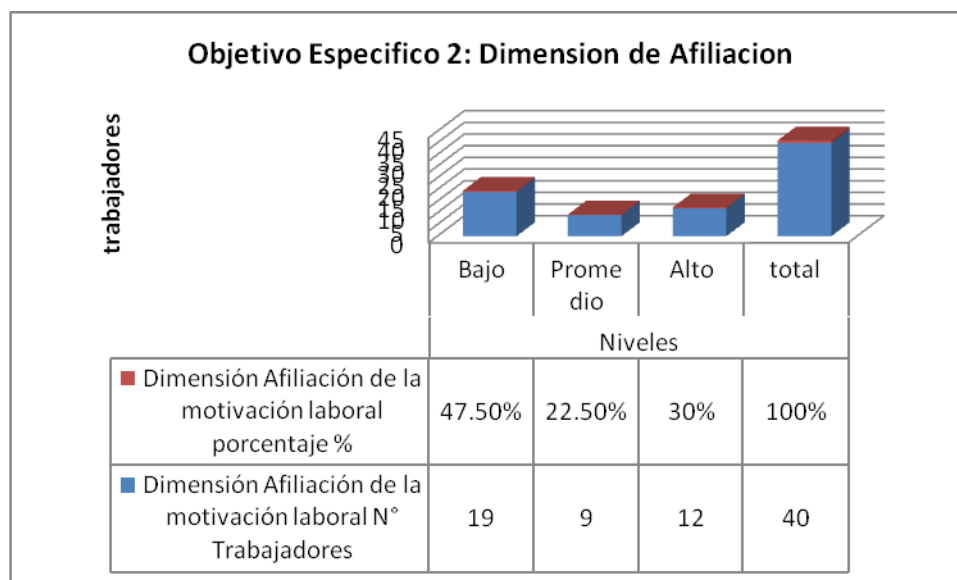


Figura 24 Nivel de la Dimensión de Afiliación

- **Análisis:** Se determino que el 47.5%(19) de los trabajadores de la Pyme metalmecánica de Lima Norte, tienen un nivel BAJO, en la dimensión de Afiliación, un nivel promedio el 22.5%(9) y un nivel alto el 30%(12).

4.- Resultados, según el objetivo específico, Dimensión de Poder:

Tabla 4

Objetivo Especifico: Dimensión de Poder

NIVEL	TRABAJADORES	PORCENTAJE
Bajo	28	70%
Promedio	10	25%
Alto	2	5%
total	40	100%

Fuente propia

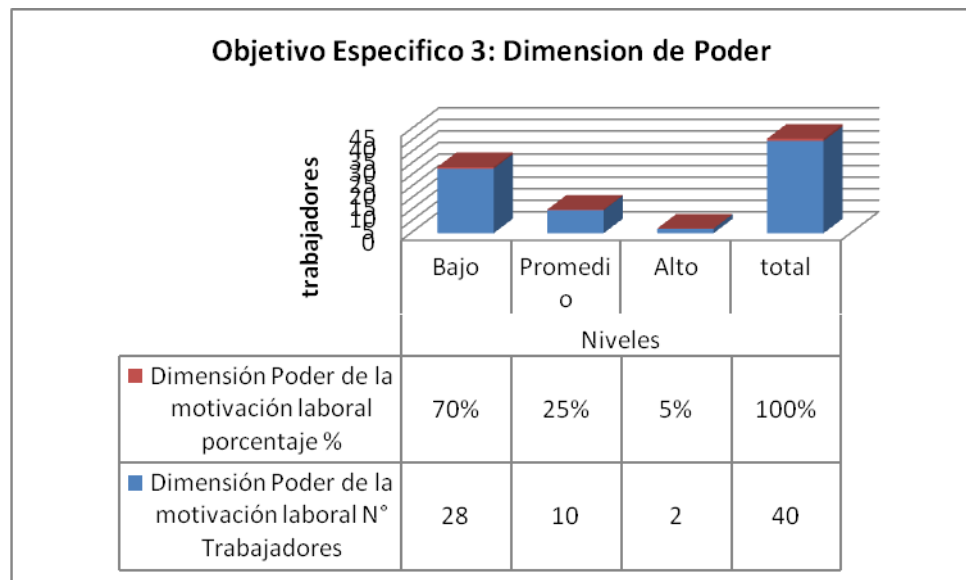


Figura 25 Nivel de la Dimensión de Afiliación

- **Análisis:** En relación a la dimensión Necesidad de Poder, se encontró un nivel BAJO en la motivación laboral del 70% (28) de los trabajadores de una PYME metalmecánica de Lima Norte, un nivel promedio en el 25%(10) y un nivel alto en el 5% (2).

- **4.2 Discusión de datos:**

En la presente investigación se hace referencia a la motivación laboral en los trabajadores de una pyme metalmecánica en Lima Norte 2017. Según la teoría de las necesidades de McClelland, quien refirió que la motivación laboral es el resultado de la interacción del individuo con la situación; siendo esta labor en sí a realizar y lugar donde se encuentra.

Asimismo, argumenta que toda persona se motiva laboralmente por tres necesidades, logro, poder y afiliación y el cual depende de cada personalidad y el alineamiento con su propio objetivo como la experiencia; y que estas motivaciones son de contenido y aprendidas desde la infancia, que con la experiencia determinan el comportamiento laboral. Asimismo, recomendó, entrenar a las personas y realizar inducción en la tarea a realizar, a fin que el trabajador conozca, quiera, se identifique y se desarrolle con confianza en la labor o tarea a realizar, logrando en ellos esa motivación intrínseca de logro, para su buen desarrollo personal, en consecuencia laboral, produciendo con eficacia y eficiencia, siendo competente para la productividad y rentabilidad propia y de su organización por ende para la sociedad.

Los resultados del presente estudio, referente al objetivo general, indica que en el 46%(18) de los trabajadores de la Pyme metalmecánica de Lima Norte, en su motivación laboral predomina la Necesidad de Afiliación, seguido de la Necesidad de Logro que predomina en el 25%(10) de los trabajadores, así como la Necesidad de Poder que predomina en el 29%(12) de los mismos. Según la teoría de las tres Necesidades de David McClelland, toda persona en su motivación laboral contiene las tres necesidades y entre ellas uno es más fuerte y predomina sobre las otras, dos determinando el comportamiento laboral de la persona.

En relación a los tres objetivos específicos, los cuales fueron determinar los niveles de las dimensiones de afiliación, logro y poder en la motivación

laboral de los trabajadores de una Pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de McClelland, se encontro que tienen un nivel BAJO en las tres dimensiones. En la Necesidad de Afiliación el 47.5% (19) de los trabajadores tienen baja esta motivación, mientras que un 85%(34) tienen la Necesidad de Logro bajo y el 70%(30) tienen baja la Necesidad de Poder, estos datos explicado desde la teoría de Maslow, nos indican que los trabajadores se encuentran en los niveles inferiores de jerarquía de la pirámide de las necesidades, coincidiendo con el de nivel E (existencial) en relación a la teoría de E-R-C de Alderfer; lo que indica que trabajan para suplir necesidades aún de primer orden (fisiológicas y de seguridad).

Y de acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg se encuentran faltos de motivación intrínseca y extrínseca o de higiene; el cual nos debe llevar a planificar realizar un programa de intervención con talleres dinámicos psicoeducativa en la organización desde la gerencia y todos los trabajadores en general, a fin de lograr conocimiento y reflexión sobre la motivación laboral y hacer de esta una especialización, entregándoles una herramienta estratégica para el logro de su desarrollo y crecimiento personal, que practicándolo uno con inducción y sensibilización se transforma en una motivación intrínseca haciendo a la persona productiva, eficiente y eficaz con pensamientos creativos y de bienestar, en consecuencia generara una empresa productiva con ambiente saludable; porque las Pymes incluidas las metalmecánicas son centros de trabajo que emplean a la población económica activa en un 88% en nuestro país y genera aporte del 49% de ingresos al PBI nacional.

McClelland, explica que el método que se debe utilizar en las organizaciones para modificar comportamientos laborales es la inducción y entrenamiento de la persona en su puesto de trabajo, con ello se estaría creando una motivación intrínseca en cada persona a fin de que sea permanente y productiva para su vida generando un ambiente saludable en

la organización, en consecuencia contarían con una herramienta trascendental para su desarrollo, crecimiento propio, familiar y la sociedad.

4.3 Conclusiones:

- En el presente estudio se comprobó que, en la motivación laboral de los trabajadores de la PYME Metalmecánica de Lima Norte, es más fuerte la Necesidad de Afiliación, predominando con el 46% sobre las otras dos, las cuales son la Necesidad de Poder en un nivel de 29% y la Necesidad de Logro en un nivel de 25%.
- Con respecto a la dimensión Necesidad de Logro en la motivación laboral de los trabajadores de la PYME metalmecánica, se identificó que de un total de 40 personas que laboran en la organización, 85%(34) tienen un nivel bajo, el 7.5%(3) tienen un nivel promedio y el 7.5%(3) tienen un nivel alto.
- En relación al objetivo específico 2, se determinó que el 47.5% (19) de los trabajadores de la PYME metalmecánica de Lima Norte, tienen un nivel bajo en la dimensión de Afiliación, un nivel promedio el 22.5% y un nivel alto el 30%.
- En relación a la dimensión Necesidad de Poder, se encontró que el 70%(28) de los trabajadores tienen un nivel bajo, 25%(10) un nivel promedio y un 5% un nivel alto.
- La motivación laboral más productiva y eficiente; es identificar la motivación del trabajador y modificarla a ser intrínseca para alinearla con los objetivos de la organización y contar con trabajadores comprometidos, identificados y satisfechos; quienes entregaran todo su potencial a ser creativos para lograr llevar al éxito a la empresa con el objetivo de estabilidad, desarrolló y crecimiento propio y organizacional. Trabajador creativo y productivo, SER FELIZ, empresa productiva y altamente rentable.

4.4 Recomendaciones

- Realizar programas de intervención como talleres y/o capacitaciones u otras actividades de participación-acción y reflexión con el objetivo de potencializar la motivación laboral en los trabajadores de la PYME Metalmecánica de Lima Norte y otras similares en nuestro país.
- Desarrollar y crear un clima laboral estimulante en el que las personas puedan entablar relaciones sociales y al mismo tiempo, lograr sus objetivos personales.
- Construir desarrollo organizacional en la pyme fomentando valores organizacionales de contenido, como de solidaridad, de cooperación, integridad, respeto, responsabilidad, seguridad, honestidad, creatividad, eficiencia, amabilidad, cumplimiento, compromiso, entre otros.
- Desarrollar una línea de carrera del trabajador, para que así ellos tengan claro las posibilidades de desarrollo profesional, el cual les garantiza que podrán alcanzar nuevas responsabilidades. También es importante reconocer y compensar sus logros, siendo estas motivaciones principalmente intrínsecas.
- Implementar reuniones semanales y hacerles participe de ser los organizadores en forma rotativa, con el objetivo de la participación activa, y que se identifiquen con su organización. Siendo el propósito de la reunión la integración y cohesión trabajador-empresa para optimizar la comunicación (ideas, opiniones, sugerencias); y asimismo, conocer la personalidad de los trabajadores para revisar puestos y líneas de carrera, fomentando la motivación laboral para producir y crear la motivación intrínseca en ellos como herramienta estratégica de vida.

CAPITULO V

PROGRAMA DE INTERVENCION

A continuación, se presenta un programa de de intervención en relación a los resultados encontrados en la investigación, con el objetivo de mejorar, reforzar y fortalecer la motivación laboral en los trabajadores de la Pyme metalmecánica de Lima Norte, promoviendo motivación intrínseca para el logro de bienestar y productividad personal y en consecuencia en la organización.

5.1.- Denominación del Programa:

Taller: “Potencializando la Motivación Personal y Laboral”

5.2.- Justificación del problema

- Teniendo como base los resultados de los análisis estadísticos realizados en la motivación laboral en los trabajadores de la Pyme metalmecánica de Lima Norte y dada la preocupación general tanto de los trabajadores como de la Gerencia por un lado y requerimiento de competencia por otro, se crea la necesidad de realizar un Programa de Intervención Psicológica con todo el personal, con el propósito de llegar a cada uno de los participantes con estrategias metodológicas innovadoras que puedan conllevar a un proceso de reflexión y cambio de actitud, mejorándose así el nivel de la motivación laboral y por ende la calidad de vida del trabajador y de la organización.
- La Motivación laboral, como grado de compromiso de la persona hace que sea activo, dinámico y lo orienta a mantener su comportamiento hacia la

realización del objetivo esperado, es decir al logro de su meta, siendo productivo y creando un ambiente laboral positivo en la organización; por el cual el programa contribuirá a nivel social y a nivel institucional; en relación a nivel social será una herramienta que permitirá sensibilizar a la población laboral en general, como herramienta sólida y fructífera para colaborar con el mejoramiento de la motivación logrando calidad de vida del trabajador y hacer más tranquilo y seguro el ambiente laboral, debido a que el ser humano la mayor parte del tiempo permanece en la empresa y es allí donde saca a relucir todo su potencial físico y mental.

- En relación a nivel institucional, la contribución será, que la Pyme metalmecánica estará compuesta por trabajadores felices, trabajadores productivos, en consecuencia será una empresa productiva, competente y rentable; además de contribuir con personas de bien y mayor tributo económico para la sociedad global.

5.3.- Establecimiento de objetivos:

Objetivo General:

Mejorar, reforzar y fortalecer los niveles de la motivación laboral en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte.

Objetivos específicos:

- Contribuir a mejorar, reforzar y fortalecer la motivación laboral en los trabajadores de la pyme metalmecánica de Lima Norte, con el objetivo de lograr su compromiso.
- Lograr que la Pyme metalmecánica de Lima Norte, cuente con trabajadores altamente motivados y listos para realizar trabajos creativos y con calidad.
- Implementar un plan motivacional que permita desarrollar un clima laboral óptimo y saludable, donde trabajadores y directivos disfruten de la convivencia laboral produciendo exitosamente.

5.4. Sector al que se dirige:

- Los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte.

5.5. Establecimiento de conducta problema/meta:

Conducta Problema:

- Baja Motivación laboral de Afiliación, logro y poder, en los trabajadores.

Conducta meta:

- Mejorar, reforzar y fortalecer la Motivación laboral de Afiliación, logro y poder en los trabajadores de las PYMES Metalmecánicas.
- Al finalizar con la intervención del programa, todo trabajador estará consciente de que la motivación laboral, está y depende de uno mismo y es la herramienta potencial para la prevención de riesgos laborales y que están en la actitud mental que se asume.

5.6.- Metodología de la intervención:

- Se utiliza una metodología tipo taller propiciando el aprendizaje significativo mediante la participación y la dinámica, el cual combina los elementos cognitivos, emocional y social; con la reflexión personal, las técnicas vivenciales, la experiencia cotidiana, las formas diarias de relacionarse con los compañeros en el trabajo, su familia, sus sentimientos y emociones. Y está centrado en la competencia de potencializar (mejorar, reforzar y fortalecer) la motivación laboral y se considera a los participantes como sujetos de su propio aprendizaje en pro de su bienestar integral, siendo productivos laboralmente y en lo cotidiano de sus vidas viviendo en bienestar.
- Se establece 8 sesiones, desarrolladas semanalmente; se conforman 4 grupos de 10 participantes.

- Las sesiones se realizarán en una hora a la semana (4 grupos semanales), durante los meses de Setiembre, Octubre y Diciembre.

5.7. Instrumento/material a utilizar:

5.7.1 Recurso Humano:

- Facilitadores
- Participantes

5.7.2 Recursos Materiales

Se utiliza los siguientes elementos:

Ambiente de trabajo

Laptop

Ecran

Pizarrón

Televisor 42"

Proyector multimedia

Parlantes

Pizarrón

Fotocopias

Papel bond

Folder

Etiquetas autoadhesivos

Plumones

Lapiceros

Lápices

Borradores

Papelotes

Sillas

Mesas

5.8. Cronograma

Se establecen 8 sesiones con actividades que se muestran a continuación:

Tabla N°5 Cronograma de Actividades

Sesión	Duración	Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• “Trabajador motivado, trabajador feliz, Ser productivo, empresa productiva”	1 sesión por día	1.30 hora
<ul style="list-style-type: none">• “Importancia del bienestar“	1 sesión por día	1 Hora
<ul style="list-style-type: none">• “Valor por la vida“	1 sesión por día	1 Hora
<ul style="list-style-type: none">• “Modificando nuestros pensamientos”	1 sesión por día	1 Hora
<ul style="list-style-type: none">• “Modelos de Comunicación, Sistema de Creencias y Comunicación Efectiva”	1 sesión por día	1 Hora
<ul style="list-style-type: none">• “Percepción”	1 sesión por día	1 Hora
<ul style="list-style-type: none">• “Conflicto y Negociación”	1 sesión por día	1 Hora
<ul style="list-style-type: none">• “Liderazgo y Motivación”	1 sesión por día	1 Hora

SESION 1:

Taller: “Trabajador motivado, trabajador feliz, Ser productivo y empresa productiva”

Objetivo: Facilitar y proveer los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar, reforzar y fortalecer la Motivación Laboral en los participantes.

Recursos usados:

- Recursos materiales:

01 Listón Naranja

01 Listón verde

01 Cronómetro

01 equipo multimedia

100 trípticos “Trabajador motivado, trabajador feliz, Ser productivo y empresa productiva”

- Recursos humanos:

2 Facilitadores

Participantes

Tiempo: 1.30 hora

Participantes: 40 personas aprox.

Actividad:

Presentación del facilitador y bienvenida al programa.

Proyectar un video introductorio “Listones“, motivación laboral, trabajo en equipo.

https://www.youtube.com/watch?v=7gM9ky_LxmY

Taller del tema a trabajar “La motivación Laboral”

Replicamos, lo que hemos observado y mediante preguntas, vamos construyendo la significación de las siguientes preguntas:

- ¿Que es motivación?

Motivación es un factor interno que posee el ser humano que lo impulsa a actuar de determinada manera y/o para generar comportamientos. Y este actúa por necesidades y logro de metas, por satisfacción e interacción social, el cual determina que la motivación es moldeable, adaptable, variable y puede enriquecer o deteriorar la personalidad de este como tal.

- ¿Qué es la motivación laboral y su importancia?

Es una herramienta estratégica que activa, dinamiza, orienta y mantiene en la realización de los objetivos propios y de labor con satisfacción personal, haciendo al trabajador productivo y creando un ambiente positivo en la organización, en el entorno familiar y social y en consecuencia la organización es productiva, porque; está comprometido y asume una gestión sensible a las necesidades de sus trabajadores.

¿Cómo motivar laboralmente?

Proveyendo, al trabajador de una inducción adecuado al puesto de trabajo a realizar, el cual afianzara sus conocimientos, experiencia y confianza en sí mismos, al tiempo que se siente valorado y que adopte una actitud positiva, mejorando sus capacidades para colaborar activamente en la organización y sintiéndose satisfecho de lograr y cumplir con el encargo dado para su labor, en otras palabras haciéndose productivo (cómodo, feliz y satisfecho) para su persona y la organización, contribuyendo a crear y/ o fortalecer el clima laboral.

Evaluación de la Semana 1- Sesión1:

Después de la actividad, realiza las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Qué hemos aprendido hoy?
- ¿Soy feliz con lo que hago, estoy motivado a la vida?
- ¿Practicaremos en casa con los nuestros, motivándonos al bienestar?

SESION 2:

Taller: “Importancia del bienestar”

Objetivo:

Presentación del plan de intervención y explicación de la importancia del Bienestar psicológico, para lograr la motivación laboral en la vida.

Tiempo: 1 hora

Recursos usados:

- Recursos materiales:

01 ambiente,

01 globo rojo

01 papelote

02 plumones

01 equipo de sonido

- Recursos humanos:

01 Facilitador

01 asistente de facilitador

Participantes

Actividad:

Presentación del facilitador y bienvenida al programa

Dinámica de trabajo: “el globo rojo”, donde el facilitador se pone al centro y solicita la presentación de los participantes, los cuales dirán su nombre, su hobby y que esperan del taller y pasaran el globo a otro compañero.

Se dará a conocer el reglamento interno del programa y el compromiso.

Se desarrollara el tema de lo que es bienestar psicológico, por medio de lluvias de ideas y la relación entre lo que es salud física y la salud psicológica.

Para el cierre se realizara una dinámica de animación (círculo de abrazo musical), donde se danzara al son de la música y cuando se detienen se abrazan de a 2, la música continua y los participantes también siguen bailando y cuando para la música se abrazan de a 3 y así sucesivamente hasta lograr el círculo de abrazo musical.

Evaluación de la Semana 2- Sesión2:

Después de la actividad, realiza las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Cómo se sienten?
- ¿Qué es lo que más aprendieron y les gusto?
- ¿sus opiniones, sus sugerencias...?

SESION 3:

Taller: “Valor por la vida“

Objetivo:

Concientizar a los participantes para que se acepten y quieren a sí mismos, reconociendo sus aspectos positivos y negativos, identificando los factores que incrementan su bienestar subjetivo.

Tiempo: 1 hora

Recursos usados:

- Recursos materiales:

01 ambiente,

01 espejo

01 papelote

01 cartulina

02 plumones

01 equipo de sonido

01 laptop

01 proyector

01 ecran

01 pqte.Etiquetas autoadhesivos

- Recursos humanos:

01 Facilitador

01 Asistente de facilitador

Participantes

Actividad:

Presentación del facilitador y bienvenida al programa

Dinámica de trabajo, mediante “abrazos musicales”, se realizara una dinámica de bailar al son de la música y cuando se detienen la música, cada persona abraza a la otra y cuando la música continua los participantes también siguen bailando y cuando para la música se abrazan con otros.

Por medio de una lluvia de ideas se pregunta a los participantes ¿Qué es la autoestima?, ¿recuerdas alguna ocasión en que te bajaron tu autoestima?

Mediante la dinámica de visualización frente al espejo y autoafirmaciones positivas se fortalecerá el auto concepto y la autoimagen.

En una cartulina se realizarán unos ejercicios de cualidades y logros a través de la vida.

Se proyectará un video de reflexión (la maleta) y se analizara.

<https://www.youtube.com/watch?v=RuHmkkf1bf0>

Para el cierre, los participantes se desplazaran por el ambiente y al cruzarse con un compañero, por medio de muecas, sonidos y/o movimientos, deberá hacerle reír.

Solo hay una norma: no hablar, Despedida.

SESION 4:

Taller: “Modificando nuestros pensamientos”

Objetivo:

Permitir al participante reconocer las creencias irracionales y la toma de decisión y como estas influye en su motivación por ende en su conducta; basado en el modelo ABC. Y su mala influencia en el bienestar laboral y social.

Tiempo: 1 hora

Recursos usados:

- Recursos materiales:

01 ambiente,

01 papelote

02 plumones

- Recursos humanos:

01 Facilitador

01 asistente de facilitador

Participantes

Actividad:

Presentación del facilitador y bienvenida al programa

Dinámica de trabajo, mediante “botar sonrisas”, los participantes forman un círculo, uno de ellos sonríe forzosamente, de repente hace el gesto de “agarrar” con la mano la sonrisa y se la bota a otro, quien debe reír, los demás deberán permanecer serios y así continúan botando la sonrisa de uno a uno, hasta concluir todos los participantes.

Explicación del pienso, luego siento y actuó (modelo ABC).

Se realiza rueda de preguntas de lo que entienden por las ideas racionales e irracionales. Se expone la diferencia.

Por medio de socio-dramas se presentará varias situaciones, donde se identificarán las ideas irracionales, se analizarán y se buscarán alternativas a fin de cambio y que mejoren su motivación laboral y lograr ser productivos para su bienestar emocional.

Para cierre se realizará un ejercicio de imaginación denominado “ la mochila”, donde el participante, se imaginará un viaje largo y que cada miembro del grupo le regalara algo que no sea material.

http://companerosdejesus.es/La_mochila.htm

Evaluación de la Semana 4- Sesión4:

Después de la actividad, realiza las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿A dónde viajaron con su imaginación?
- ¿Les gusta botar sonrisas?
- ¿Qué lecciones, se llevan hoy para su vida?

SESION 5:

“Modelos de Comunicación, Sistema de Creencias y Comunicación Efectiva”

Objetivo:

Reflexionar sobre la necesidad de diálogo y la comunicación, para motivar el respeto a saber escuchar y saber comunicar, logrando el buen funcionamiento en equipo.

Tiempo: 1 hora

Recursos usados:

- Recursos materiales:

02 ambiente,

01 pizarrón

01 papelote

02 plumones

01 cinta masking tape o de embalaje

01 equipo de sonido

- Recursos humanos:

01 Facilitador

01 asistente de facilitador

Participantes

Actividad:

- Presentación del facilitador y bienvenida al programa
- Dinámica de trabajo, mediante “Dibujo compartido” se trata de hacer que el grupo pase al otro ambiente y entre solo uno de ellos (elección al azar). En un ambiente se habrá puesto la pizarra o papelote, donde el primer del grupo comenzará un dibujo, el será cubierto sólo una parte de su dibujo y se hará pasar al siguiente participante quien continuara con el dibujo y así sucesivamente hasta que todos hayan participado.
- Una vez terminado, podremos hablar con ellos acerca de lo que ha sucedido y las emociones que les ha causado el proceso, como de la utilidad de la actividad, ¿Que hemos descubierto?, ¿Que concepto tenemos de dialogo y comunicación?
- ¿Sabemos escuchar?, ¿sabemos comunicar?
- Para el cierre, se realizara la dinámica del “abrazo del caracol” donde el grupo mostrara integración.

Evaluación de la Semana 5- Sesión 5:

Después de la actividad, realiza las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Sabemos realmente escuchar?,
- ¿Sabemos comunicar?, practicamos en casa?

- ¿un voluntario que desee explicar en resumen de lo aprendido ?

SESION 6: “Percepción”

Objetivo:

- Permite al grupo observar la realidad y nadie posee la verdad absoluta, el cual motiva a reforzar la confianza de la persona.

Tiempo: 1 hora

Recursos usados:

- Recursos materiales:
 - 01 ambiente,
 - 01 pizarrón
 - 01 papelote
 - 02 plumones
 - 01 cinta masking tape
 - 01 paquete etiquetas autoadhesivos,
 - 01 equipo de sonido
- Recursos humanos:
 - 01 Facilitador
 - 01 asistente de facilitador
 - Participantes

Actividad:

- Presentación del facilitador y bienvenida al programa
- Dinámica de trabajo, mediante “Foto-verdad”, se forman 5 grupos de 10 personas y se pone en la pizarra una fotografía. Se les da un tiempo para observarla, y no está permitido hablar ni ponerse de pie.

- El facilitador, retira la foto y después cada uno escribe en un papel la edad que calcula que tiene la persona.
- Se trata la pintura de una pintura donde se puede apreciar, según la miras, una joven de alrededor de 18 años o una anciana.
- Se le concede 1 minuto para que cada uno marque la edad y 5 minutos para que lo discutan en grupo y se pongan de acuerdo con la edad. Habrá quien haya visto las dos edades y quien haya visto sólo una.
- Después les dejamos ver toda la foto de nuevo, recordándoles que no pueden hablar. Se les dice que pueden acercarse y verla desde el ángulo que desean, sin poder hablar.
- Vuelven para ponerse de acuerdo. Y en última etapa volvemos a enseñarles la foto y les permitimos hablar y ayudarse,
- Una vez acabado, pediremos a cada grupo que vuelva reunirse y que comente a que conclusión han llegado, que han aprendido y si pueden extraer alguna conclusión para su vida diaria.
- Cerraremos con una dinámica de “El anuncio”, donde diseñamos una campaña gráfica a ver quién da más para comprar al buen amigo(a) y se van uno a uno.

Evaluación de la Semana 6- Sesión6:

Después de la actividad, realiza las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Les gusto el taller?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Vamos a repetirlo?
- ¿Practicaran en casa, enseñando y aprendiendo?

SESION 7:

“Conflicto y Negociación”

Objetivo:

- Evaluar la habilidad que tiene el participante en el uso de las comunicaciones, cuando hay una situación que resolver. Asimismo se puede observar la capacidad de negociación, la sensibilización de la realidad laboral.

Tiempo: 1 hora

Recursos usados:

- Recursos materiales:
 - 01 ambiente,
 - 01 papelote
 - 02 plumones
 - 01 pqte. Etiquetas autoadhesivos
 - 01 equipo de sonido
 - 01 equipo multimedia
 - 01 proyector
 - 01 Ecran
- Recursos humanos:
 - 01 Facilitador
 - 01 asistente de facilitador
 - Participantes

Actividad:

- Presentación del facilitador y bienvenida al programa

- Dinámica de trabajo, mediante “Juego de Roles”, se procede a distribuir a los participantes en parejas a fin de que interactúen y se les da un caso que tendrán que resolver representándolo, para que ellos mismos compartan sus puntos de vista y conocimientos, logrando sensibilizar su realidad laboral.

✓ Los casos pueden ser como los siguientes:

- “Mañana voy a faltar al trabajo y tengo que comunicárselo a mi jefe, pero la última vez que solicite ausentarme, la semana pasada descubrió que era mentira la excusa que puse. Sin embargo, mañana es verdad y me urge ausentarme”
- “Tengo una compañera de trabajo que me está solicitando que por favor lo reemplace yo hoy a terminar su trabajo, alrededor de 20-30 minutos porque tiene que irse antes, ya que tiene una boda y debe ir a arreglarse el pelo. Yo no deseo hacerlo”
- Luego se presenta un elemento sorpresa, un dibujo realizado por 10 personas, donde grafican la realidad laboral en relación a los casos expuestos, para que los participantes en su conjunto y sentados haciendo círculo, entran en la fase de discusión y negociación, dinamizando el juego y a la vez integrando y teniendo resultados en equipo.
- Cierre, se presenta un video súper corto sobre “OSPC”, capacidad de aprender, desaprender y volver a aprender. La gente no soluciona sus conflictos porque se enfrentan entre personas y no va a la solución del conflicto.

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

Evaluación de la Semana 7- Sesión7:

Después de la actividad, realiza las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Qué entendiste del video?

- ¿sabe Ud. lo que es empatía? ¿Qué es ponerse en el zapato del otro?
- ¿Qué hemos aprendido sobre conflicto y negociación?

SESION 8:

“Liderazgo y motivación”

Objetivo:

- Evaluar la capacidad de los participantes para ejercer el rol de líder, cuando hay una situación problema para resolver.

TIEMPO: 1 hora

- **RECURSOS USADOS:**

- Recursos materiales:

01 ambiente,

08 mesas

40 sillas

- Recursos humanos:

01 Facilitador

01 asistente de facilitador

Participantes

Actividad:

- Presentación del facilitador y bienvenida al programa
- Mediante una dinámica de trabajo grupal “La isla desierta”, se procederá a dividir a los participantes en grupos de 5 y se les entrega un caso impreso. Debe sentarse alrededor de la mesa y cada uno de ellos dispone del caso. Tienen 10 minutos para resolverlo.

✓ El caso es el siguiente:

- Estas de vacaciones, decides irte de viaje y te encuentras en un avión y se produjo un accidente, cae al mar y Uds. son los únicos sobrevivientes a bordo del bote que está a punto de hundirse por el peso.
- A pocos kilómetros Uds. Divisan una isla desierta, a la que podrán llegar si aligeran el peso del bote. Aquí hay 12 objetos, que debes clasificar por prioridad. Hacer la clasificación primero individualmente y después discuten el orden de prioridad de los objetos hasta que lleguen a un consenso.
- El listado es:
 - 05 paquetes de pañales
 - 01 pistola sin munición
 - 20 litros de agua potable
 - 01 paquete de cigarros
 - 01 caja registradora con dinero en diferentes monedas
 - 05 kilos de carbón
 - Hilo y anzuelos
 - Preservativos
 - 2 botellas de whisky
 - 01 paracaídas que no lleva las instrucciones
 - 01 mechero de oro
 - 01 espejo
 - Lo más relevante: conservar aquello que permita señalar a los aviones, como un espejo o el paracaídas, lo que permite hacer fuego (mechero y carbón), lo que les ayuda a sobrevivir (pesca y agua) y aquello con lo que pueden curarse (el alcohol).
- Cierre, video de “Liderazgo y motivación”, estrategias de motivación laboral para la vida cotidiana, organizacional y social.
- <https://www.youtube.com/watch?v=XwVlftTTW14>

Evaluación de la Semana 8- Sesión 8:

Después de la actividad, realiza las siguientes preguntas a los participantes:

- ¿Cómo nos sentimos ahora?
- Me siento motivado a ser líder
- ¿Estoy preparado para ser líder, soy un líder?
- ¿Qué hemos aprendido y en qué nos sirve para nuestra vida en general?

5.9.- Validez y confiabilidad del programa

El programa de intervención es 100% válido y confiable, para su inmediata aplicación a nivel personal como organizacional, logrando una motivación intrínseca en los participantes y haciéndoles personas productivas y satisfechas con bienestar personal, familiar y social; sumando beneficios para su organización, en consecuencia para la sociedad y el mundo global.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aliaga Tovar, J.R./Caycho Rodríguez T.P.P. (2014), Metodología de la investigación Cuantitativa. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Álvarez Baza Carmen. "Motivación Laboral en un servicio de urgencias hospitalario". Enfermería Clínica. 2003 N O 01 Vol. (13) Enero – Febrero. pp23

Arroyo de Cordero, Graciela "Humanismo en Enfermería" Rev. Enfermería IMSS. 2000 No 8. Vol. (2) pp.62.

Alarcón, R. (1991). Métodos y diseño de investigación del comportamiento. 1ra. Edición. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Ávila, R. (1997), Introducción a la metodología de la investigación. La Tesis profesional. Aplicaciones y Ejemplos. Lima: Estudios y Ediciones RA.

Arnau, J. (1986), Diseños experimentales en psicología y educación. Volumen 1. México Trillas.

Babbie, E. (2000) Fundamentos de la investigación social. México: Thomson.

Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. En: Revista CEDEFOP N°1, 1994

Davis y Newstrom J. (1991), Comportamiento Humano en el trabajo. México. Mc Graw Hill.

Dictamen de la Comisión de Trabajo recaído en los Proyectos de Ley Nos. 67/2006-CR, 128/2006-CR, 271/2006-CR, 378/2006-CR, 610/2006-PE, 815/2006-CR, 831/2006-CR y 837/2006-CR, que proponen la Ley General del Trabajo.

Egusquiza Ocaña Betzabel, (2003), "Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud

del Niño”, tesis para optar grado de Licenciada en Enfermería, Universidad Federico Villarreal, Lima-Perú

Fundación AGA Khan. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud. 100 Consejos para una mejor gestión. Washington D.C 1993.

Guía para una comunicación exitosa de responsabilidad social, EXPOK, Comunicación de sustentabilidad y RSE. Pamela Guarcidueñas.

Hernández, Fernández y Baptista (2002), Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill.

Kolb, D., Rubín, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

Serrano Mendoza, Karla Aida, (2016) “Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la Municipalidad Distrital de Carabayllo”, tesis para optar el grado de licenciada en Enfermería, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Ríos Núñez Rommy Mauro, (1998), “Motivación laboral de las Enfermeras asistenciales y la relación con su desarrollo profesional en el Hospital Nacional Cayetano Heredia. Tesis para optar grado de Licenciada en Enfermería, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú

ROBBINS P. Stephen. Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 6ta Edición. Editorial Prentice, Hispanoamericana. México.2003

Revista Latinoamericana de Psicología ISSN: 0120-0534, Perilla Toro, Lyria Esperanza David C. McClelland (1917 -1998) Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 30, núm. 3, 1998, pp. 529-532 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Colombia.

Oswaldo Clemente Pelaes León, (2010), “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”, tesis, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

La motivación laboral – Scribd.<https://es.scribd.com/doc/136094057/La-motivacion-laboral>, teorías McClellan, último ingreso 28/07/17

Manual de Adaptación y validación de Escala del Comportamiento, La Motivación Laboral ECO40, Lic. José Luis Pereyra (2015).

Reeve, J. (2010), Reseña de " Motivación y emoción"

<http://www.monografias.com/trabajos100/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa.shtml>, último acceso, 20 de Junio, 2017.

<http://actualidadempresa.com/la-motivacion-sus-definiciones-clases-y-ciclo-motivacional/>, último acceso, 20 de Junio, 2017.

www.redalyc.org/pdf/1471/147118110015.pdf, Último ingreso 26/06/17

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/texson_a_gg/capitulo4.pdf.
Último acceso 31 julio de 2017.

[/www.forbes.com.mx/millennials-cuando-el-trabajo-es-un-placer/](http://www.forbes.com.mx/millennials-cuando-el-trabajo-es-un-placer/) último ingreso 25 de junio 2017

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-339X2012000100003, Último acceso 31 julio de 2017.

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/RD_055_2014_29_08_2014.pdf, último ingreso 31 de julio 2017

<http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2006/trabajo/ley-general/texto.pdf>, último ingreso 31 de julio 2017.

ANEXOS

ANEXO1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: La Motivación Laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017,
Según la teoría de las necesidades de McClelland.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE Y DIMENSIONES
<p style="text-align: center;">PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la motivación laboral predominante en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland?</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la motivación laboral predominante en los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland.</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE</p> <p>La Motivación Laboral, según la teoría de las necesidades de McClelland.</p>
<p style="text-align: center;">PROBLEMA ESPECIFICO</p> <p>1.- ¿Cuál es el nivel de la Necesidad de Logro en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland?</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>1.- Identificar el nivel de la Necesidad de Logro en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland.</p>	<p style="text-align: center;">DIMENSIONES</p> <p>Necesidad de Logro Necesidad de Poder Necesidad de Afiliación</p>

<p>2.- ¿Cuál es el nivel de la Necesidad de Poder en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland?</p> <p>3.- ¿Cuál es el nivel de la necesidad de Afiliación, en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland?</p>	<p>2.- Establecer el nivel de la Necesidad de Poder en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland.</p> <p>3.- Medir el nivel de la Necesidad de Afiliación en la motivación laboral de los trabajadores de una pyme metalmecánica de Lima Norte, según la teoría de las necesidades de McClelland.</p> <p>4.- Desarrollar un programa de intervención sobre la motivación laboral “Potenciando la motivación Laboral en los trabajadores de la PYME metalmecánica de Lima Norte”</p>	
---	--	--

METODO Y DISEÑO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICA E INSTRUMENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo y Transversal • No probabilístico e Intencional. 	<p>Trabajadores que se encuentran laborando en una pyme metalmecánica de Lima Norte, conformado por 40 personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Escala de comportamiento organizacional , ECO 40 “La Motivación Laboral” • Software ECO40, base el Excel 2015.