

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPROMISO LABORAL (ENGAGEMENT) EN LA EMPRESA
TELFÓNICA MOVISTAR, CAJAMARCA, 2017**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Presentada por:

Marleny Nataly Cabanillas Terrones

Asesor:

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Cajamarca – 2018

COPYRIGHT © 2018 by
MARLENY NATALY CABANILLAS TERRONES
Todos los derechos reservados

Si puedes soñarlo, puedes lograrlo.

Walter Elias "Walt" Disney

DEDICATORIA

Quiero aprovechar, este trabajo para destacar el cariño que contiene esta dedicatoria, dirigida a mi familia por su apoyo incondicional durante mi formación educativa, ya que gracias a ellos, con esfuerzo y la bendición de Dios, estoy cumpliendo mis metas y anhelos.

La autora.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fortaleza en todo momento, por permitirme y encaminarme para llevar a cabo este trabajo de la mejor manera, a mis padres por su apoyo incondicional, al docente el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, por su apoyo desinteresado, la motivación brindada y su orientación para la culminación de la investigación.

Gracias a mi familia por su apoyo incondicional.

Agradezco, asimismo, a mi asesor de tesis; el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, maestros e integrantes de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca por el apoyo brindando durante todo el tiempo transcurrido en esta etapa de estudio.

La autora

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones se preocupan cada vez más por su talento humano con el propósito de ser más productivos y por ende más competitivos ya que es ampliamente conocido que el mejor trabajo no es el en que más te pagan sino en el que mejor te tratan. En función de ello, las organizaciones en general buscan mejorar el clima organizacional en donde se manifiestan la motivación y el compromiso laboral. La empresa Telefónica Movistar no es ajena a este reto y gran desafío propios de la globalización.

Para el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta a 30 trabajadores de la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca con el propósito de recopilar las percepciones respecto a la motivación del personal y el compromiso laboral.

La investigación identificó la influencia de la motivación del personal en el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca; encontrándose una serie de debilidades en ambas variables, por un lado, la motivación del personal en un nivel de calificación del orden 58% se manifiesta en un nivel de compromiso por coincidencia también de 58%. Esta situación denota que existe una influencia directa, tal como lo indica Robbins, (2004) en su libro de Comportamiento organizacional.

Palabras clave: Motivación del personal, compromiso laboral, eficiencia y competitividad, clima organizacional

ABSTRACT

Today organizations are increasingly concerned about their human talent in order to be more productive and therefore more competitive because it is widely known that the best job is not the one in which you are paid the most but in the one that best treat you. Based on this, organizations in general seek to improve the organizational climate where motivation and work commitment are manifested. The company Telefónica Movistar is no stranger to this challenge and great challenge of globalization.

For the present study, the survey technique was applied to 30 workers of the Telefónica Movistar company in Cajamarca with the purpose of collecting the perceptions regarding staff motivation and work commitment.

The investigation identified the influence of the motivation of the personnel in the labor commitment in the company Telefónica Movistar of Cajamarca; finding a series of weaknesses in both variables, on the one hand, the motivation of the personnel in a level of qualification of the order 58% is manifested in a level of commitment by coincidence also of 58%. This situation indicates that there is a direct influence, as indicated by Robbins, (2004) in his book of Organizational Behavior.

Keywords: Motivation of the personnel, labor commitment, efficiency and competitiveness, organizational climate

INTRODUCCIÓN

La competencia cada vez más agresiva producto de la globalización que trae consigo a la internalización de las empresas de todas las rubras hace que encontremos a empresas de diferentes latitudes con sus bienes y servicios. Telefónica Movistar no está exenta de este contexto ya que tienen que enfrentar permanentemente a otros operadores como Claro, Bitel, Entel lo cual le trae consigo grandes retos y desafíos, lo cual exige que deben buscar estrategias adecuadas para competir con éxito, dentro de lo cual la estrategia de personal juega un papel fundamental habida cuenta que se trata un servicio.

La investigación se llevó a cabo con el desarrollo de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se describe el problema de la investigación, se formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y la justificación, así como las limitaciones del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se describe el marco teórico referencial, en donde se enuncian los antecedentes de la investigación, las teorías que sustentan la investigación, las bases conceptuales, se definen los términos básicos, así como la hipótesis de la investigación, con la respectiva operacionalidad de las variables.

En el capítulo III, se describe la metodología utilizada en la investigación, precisando el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, así como las técnicas y métodos empleados.

En el capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados encontrados con su correspondiente análisis e interpretación, con gráficos y tablas.

Y finalmente, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

Carátula	
Derechos del autor	
Epígrafe	
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Introducción	v
Índice de contenidos	vi
Lista de tablas	viii
Lista de Figuras	ix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción del problema de investigación.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema general.....	2
1.2.2. Problemas Específicos	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación de la investigación.....	3
1.5. Limitaciones de la investigación	4
1.6. Delimitaciones de la investigación.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.2. Bases Teóricas	11
2.2.1. Teorías del comportamiento organizacional.....	11
2.2.2. Teorías sobre Motivación del personal.....	17
2.3. Bases conceptuales	21
2.3.1. Motivación del personal.....	21

2.3.2. Compromiso laboral.....	23
2.4. Definición de términos básicos	28
2.5. Hipotesis de la investigacion.....	29
2.5.1. Hipótesis general.....	29
2.5.2. Hipótesis específicas	29
2.6. Variables de la investigacion	29
2.7. Operacionalizacion de las variables	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1. Tipo de investigación	31
3.2. Diseño de investigación.....	31
3.3. Métodos de investigación	31
3.4. Poblacion y muestra	32
3.4.1. Población.....	32
3.4.2. Muestra.....	32
3.5. Instrumentos y Técnicas de recopilación de investigación	32
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	32
3.7. Tratamiento estadístico.....	32
3.8. Criterios éticos.....	33
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	34
4.1. Resultados de la investigación.....	34
4.2. Discusión de resultados	52
4.3. Análisis de fiabilidad y correlación	54
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS	
Anexo 1: Encuesta por cuestionario	60
Anexo 2: Tabla de Coeficiente d fiabilidad de Alfa de Cronbach	62

Tabla 1: Operacionalización de las variables	30
Tabla 2: Criterios éticos	33
Tabla 3: Los sueldos de Movistar son adecuados	34
Tabla 4: Los sueldos son promedio de mercado	35
Tabla 5: Las instalaciones están bien distribuidas	36
Tabla 6: La empresa cuenta con instalaciones comfortable	37
Tabla 7: Los aspectos tecnológicos en Movistar son adecuados	38
Tabla 8: El personal cuenta con los equipos necesarios	39
Tabla 9: Los mobiliarios de trabajo de Movistar son adecuados	40
Tabla 10: El personal cuenta con las herramientas necesarias	41
Tabla 11: El personal de Movistar es amable y cortes	42
Tabla 12: El personal es muy atento cuando atienden	43
Tabla 13: El personal de Movistar tiene relaciones humanas adecuadas	44
Tabla 14: Cuando hay una plaza vacante, Movistar toma en cuenta al personal interno	45
Tabla 15: Desarrollo mis actividades con mucho entusiasmo e interés	46
Tabla 16: Si es necesario trabajar más y mejor lo haría con gusto	47
Tabla 17: Si se presenta una oportunidad de ir a otro trabajo, no lo haría	48
Tabla 18: Defiendo a mi trabajo con Mucha convicción y firmeza	49
Tabla 19: Siento mucho orgullo de trabajar en Movistar	50
Tabla 20: Me siento a gusto de trabajar con mis compañeros	51
Tabla 21: Estadístico de fiabilidad	54
Tabla 22: Estadístico Total-Elemento	54
Tabla 23: Coeficiente de correlación de Pearson	55

Figura 1: Los sueldos de Movistar son adecuados	34
Figura 2: Los sueldos son promedio de mercado	35
Figura 3: Las instalaciones están bien distribuidas	36
Figura 4: La empresa cuenta con instalaciones comfortable	37
Figura 5: Los aspectos tecnológicos en Movistar son adecuados	38
Figura 6: El personal cuenta con los equipos necesarios	39
Figura 7: Los mobiliarios de trabajo de Movistar son adecuados	40
Figura 8: El personal cuenta con las herramientas necesarias	41
Figura 9: El personal de Movistar es amable y cortes	42
Figura 10: El personal es muy atento cuando atienden	43
Figura 11: El personal de Movistar tiene relaciones humanas adecuadas	44
Figura 12: Cuando hay una plaza vacante, Movistar toma en cuenta al personal interno	45
Figura 13: Desarrollo mis actividades con mucho entusiasmo e interés	46
Figura 14: Si es necesario trabajar más y mejor lo haría con gusto	47
Figura 15: Si se presenta una oportunidad de ir a otro trabajo, no lo haría	48
Figura 16: Defiendo a mi trabajo con Mucha convicción y firmeza	49
Figura 17: Siento mucho orgullo de trabajar en Movistar	50
Figura 18: Me siento a gusto de trabajar con mis compañeros	51

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Debido a la competencia que viven las organizaciones a causa de la globalización es de capital importancia y por, preocuparse por la motivación de la gente así como por el grado de compromiso que ellos tengan, ya que si estos factores están en un buen nivel, la organización se verá favorecida en un mejor desempeño en todo orden por el consecuente logro de objetivos y la eficiencia.

Lamentablemente, la motivación es un elemento que no se presenta en las organizaciones no solo de nuestra localidad sino de todas las latitudes, lo cual hace que se viva una situación de insatisfacción y un bajo compromiso laboral que se ve reflejado en bajo niveles de operación, así como en débiles relaciones humanas, desgano, falta de identificación, deslealtad, lo cual se agrava aún más en las instituciones.

Telefónica Movistar no es ajena a esta realidad preocupante y complicada que frena los resultados de las estrategias, así como el cumplimiento de lo planeado que ocasiona una serie de desbalances e inseguridades que afectan su competitividad con la consecuente pérdida de rentabilidad y productividad, migración a otros operadores que operan en Cajamarca, por el mal servicio al usuario y el desgano en el desarrollo de sus labores cotidianas que llevan al cliente inclusive a llenar el libro de reclamaciones con el consecuente desprestigio de la empresa.

Por esta razón, se ha creído conveniente realizar la presente investigación para determinar la influencia de la motivación de personal en el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, 2017 y así establecer estrategias para superar esta falencia que debe corregirse a la brevedad posible.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera influye la motivación de personal en el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación de la motivación del personal en la empresa Telefónica- Movistar de Cajamarca?
- ¿Cuál es la situación del compromiso laboral en la empresa Telefónica? Movistar de Cajamarca?
- ¿Cuál es la relación entre la motivación de personal y el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar – Cajamarca?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la motivación de personal en el compromiso laboral (Engagement) en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, 2017

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación de la motivación del personal en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca.
- Analizar la situación del compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca.
- Establecer la relación entre la motivación de personal y el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca.

1.4. Justificación de la investigación

La investigación es de suma importancia ya que permitirá conocer el nivel de motivación laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, para que así se pueda establecer estrategias que permitan mejorar la situación actual, debido a que ésta repercute en el compromiso la laboral, a su vez el clima organizacional en general, así como en la atención que se brinda al usuario.

Justificación Académica; ya que el estudio servirá como base para ser utilizada por los ejecutivos de Telefónica Movistar de Cajamarca y otros operadores, para así poder mejorar la situación actual del mismo; considerando que la motivación laboral y el compromiso laboral, son factores determinantes para la eficacia administrativa, tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización.

Justificación teórica: ya que este estudio permite ampliar los conocimientos teóricos de futuros investigadores, que tomen como referencia la temática de esta investigación para enriquecerlo.

Justificación práctica; porque permitirá mejorar la gerencia de recursos humanos en aras de un buen ambiente de trabajo que favorezca a los clientes internos como externos, lo cual beneficia a la empresa.

1.5. Limitaciones de la investigación

Limitaciones externas: Se da el caso de que los trabajadores están laborando por lo que no estarán dispuestos a proporcionar información por lo que es probable que obstaculicen la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para la elaboración del presente trabajo.

Para solucionar esta restricción se cursará un documento a la Gerencia de Telefónica Movistar solicitando el apoyo para realizar nuestro trabajo y claro con el buen trato y amabilidad, seguramente que el personal colaborará.

Limitaciones internas: Como el principal tenemos el tiempo, pero con la debida organización se podrá resolver este inconveniente. Por otro lado, los gastos para la elaboración del presente estudio que será financiado mediante recursos propios.

1.6. Delimitación de la investigación

- **Temática:** Motivación de Personal y el Compromiso Laboral
- **Espacial:** Distrito de Cajamarca
- **Organizacional:** Empresa Telefónica Movistar, oficina Central de Cajamarca.
- **Temporal:** 2017

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel Internacional

Frías, (2014). Compromiso y satisfacción laboral como fuentes de permanencia de la Generación Y. (Tesis de maestría). Universidad de Chile.
Conclusiones:

A partir de los resultados y análisis en la presente investigación en la ONG es posible concluir que:

- Pese a que la generación Y suele buscar trabajos que tengan un sentido y los haga sentir importantes (100% en la ONG), que los enorgullezca (100% en la ONG), donde perciban que pueden contribuir al éxito de la organización (100% en la ONG) y donde el compromiso es alto y donde la satisfacción general es alta (92,3% en la ONG), no aseguran la permanencia de dicha generación en la organización.
- En este sentido, a partir de las entrevistas de salida se observa que actualmente la carencia de planes de desarrollo profesional parece ser el motivo principal de salida de los ex integrantes de la ONG, pertenecientes a la generación Y, lo que lleva a la ONG a perder talento organizativo.
- De esta forma, se confirma la hipótesis planteada, acerca de que las percepciones de satisfacción hacia la estructuración de un plan de carrera afectarán positivamente la retención de jóvenes, independientemente de su compromiso y la satisfacción que tengan respecto a otras dimensiones del trabajo.
- Sin duda este halla necesidad de incluir estos elementos en una encuesta, previo a la situación de salida de las personas.

- Si bien la propuesta de abordar la permanencia de los profesionales a partir de un plan de desarrollo suena sencilla, es altamente desafiante para las organizaciones de hoy, las cuales están conformadas por personas distintas, con historias e intereses diferentes, en las cuales gestionar la diversidad se vuelve una tarea altamente compleja.
- Si a lo anterior se añade el tamaño organizacional (probablemente a mayor tamaño disminuye la posibilidad de que el área de Gestión de Personas conozca a cabalidad los intereses de todos los trabajadores) generar planes de desarrollo profesional para todos los miembros de la organización se transforma en una tarea titánica.
- Las personas son el principal capital que agrega valor a las organizaciones, situación que vuelve imprescindible que las organizaciones gestionen temas relativos al desarrollo de las personas, con el fin de velar por la satisfacción de los mismos.
- Se espera que los datos obtenidos en la presente investigación impulsen futuras investigaciones en relación a las mejores prácticas de desarrollo y retención de la generación Y en general y, en particular, en organizaciones no gubernamentales, lo cual beneficiaría tanto a las personas, en la medida en que son valoradas por una organización, como a ésta última, que contaría con el principal recurso capaz de agregar valor a la empresa.
- Con esto, se busca contar con antecedentes que permitan diseñar futuros planes de acción orientados al desarrollo de las personas, acorde a las necesidades de éstas y alineado a la estrategia organizacional, fomentando así la satisfacción y compromiso de las personas.
- En cuanto a las limitaciones de la presente investigación, es importante señalar que se utilizaron entrevistas de salida y una encuesta como técnica de recolección de datos. Lo anterior plantea restricciones al momento de hacer inferencias a organizaciones de tipo y rubro distintas a las de una ONG.
- Por otra parte, se plantea que otra limitación de este estudio es que la satisfacción fue medida como satisfacción general y no cómo cada factor

que compone la satisfacción se relaciona con la permanencia de la generación Y.

- En este contexto, resulta relevante proponer para futuras investigaciones la medición de la satisfacción específica y su relación con la permanencia de los jóvenes profesionales. A modo de ejemplo, los trabajadores pueden estar satisfechos con el lugar de trabajo, pero insatisfechos con su remuneración. De este modo, resultaría interesante medir de forma específica la relación de los factores que componen la satisfacción general y específicamente, si la satisfacción con un plan de carrera se relaciona positivamente con una menor rotación en la generación Y.
- Una última limitación responde al hecho de que esta investigación no fue desarrollada bajo la metodología de investigación – acción.
- Finalmente, en términos de proyecciones, se plantea que el tema de la gestión y desarrollo de jóvenes profesionales (generación Y) es un tema relativamente reciente y que en Chile ha venido gestándose sólo desde comienzos de este siglo, razón por la cual nuestro país no cuenta con muchas investigaciones al respecto.
- De esta manera, este estudio representa un intento de realizar un aporte teórico y a futuro, práctico del tema, con el fin de abrir futuras líneas de investigación. De este modo, se plantea como proyección la posibilidad de reflexionar y cuestionar las prácticas de gestión de jóvenes profesionales a fin de comprender la importancia del apoyo organizacional y su rol en la retención de una fuerza de trabajo competente.

Añez, (2017), Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. (Tesis doctoral). Universidad Rafael Bellosó Chacín de Venezuela. Concluye:

- Existencia de esquemas gerenciales y patrones de conductas no acordes con las necesidades de la Institución y de su personal.
- Presencia de condiciones favorables en cuanto a:
i d e n t i f i c a c i ó n , c o m p r o m i s o , d i s p o s i c i ó n d e l d o c e n t e p a r a e l c u m p l i m i e n t o d e

Lineamientos, normas, visión, misión, valores, estabilidad laboral y patrones de conducta universitarias, son indicadores de una institución capaz de aprovechar una fuerza de trabajo comprometida, para ello debe fomentar la participación a fin de mejorar la calidad de vida laboral y el compromiso del personal con la organización y sacar provecho de ello, reforzando su imagen corporativa.

- Se detectó debilidades en cuanto al poco apoyo institucional para mejoramiento de nivel de vida, procesos, estímulo para la participación en las decisiones de trabajo, divulgación sobre estructura, normas y políticas institucionales.
- Se evidenció la presencia de actitudes y creencias políticas, así como la burocratización de las relaciones de trabajo ejecutadas por los docentes. Los canales de información y de comunicación efectiva a todos los niveles de la organización son inadecuados pues la información no es oportuna y fluida.
- Se constató inadecuadas condiciones laborales, entre ellas las físicas, ambientales, equipamiento y recursos necesarios para un buen desempeño docente, así un clima desfavorable para la resolución de conflictos que ataca el desarrollo organizacional causante de paralizaciones de actividades y procesos.
- Es evidente la inexistencia de mecanismos de supervisión y control para la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones de los docentes.
- Presencia de muchos factores motivadores en el desempeño laboral de los docentes, con diferencias en el grado de influencia en el comportamiento y manejo inadecuado de ellos, por parte de la institución.

2.1.2. A nivel nacional

De la Puente, (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.

Conclusiones:

- El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo presenta en un 53% nivel medio en el compromiso organizacional general.
- En personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo presenta en las sub dimensiones del compromiso organizacional a nivel medio compromiso afectivo 47%, Implicancia 40% y compromiso de continuidad 57%.
- El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo presenta en las sub escalas de motivación de logro a nivel tendencia alta Afiliación 71%, Poder 69% y Logro 69%.
- Existe correlación pequeña y significativa entre el compromiso organizacional y la motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo.
- La sub dimensión compromiso afectivo del compromiso organizacional se encuentra correlacionado de manera pequeña y significativa con la sub escala de afiliación ($r= .269$) de la motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo.
- La sub dimensión de Implicancia del compromiso organizacional se encuentra correlacionado de forma pequeña y significativa con las sub escala de afiliación ($r= .280$) pero correlaciones medianas y significativas con poder ($r= .374$) y logro ($r= .319$) de la motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

2.1.3. A nivel local

Espino, (2014), Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Docente Regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación-2014. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú; concluye en lo siguiente:

- Se determinó que los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal administrativo del Hospital Docente Regional de Cajamarca, son de tipo extrínseco e intrínseco entre los cuales tenemos a la remuneración, la comodidad física, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ascensos, reconocimientos, capacitación, iniciativa y participación en toma de decisiones.
- Entre los factores extrínsecos identificados que influyen en el desempeño del personal administrativo se encuentran las remuneraciones, debido a que este factor no satisface en totalidad sus necesidades básicas, la comodidad física, ya que consideran que la disposición adecuada de los equipos y recursos materiales que se utiliza permite el desarrollo eficiente de funciones, la estabilidad laboral, ya que manifiestan que se debe otorgar en función al desempeño y las relaciones interpersonales, esto debido a que la relación tanto con sus compañeros de trabajo como la que mantiene con su jefe inmediato influye en la realización de tareas encomendadas.
- Los factores intrínsecos que se identificaron como influyentes en el desempeño laboral del personal administrativo fueron, los reconocimientos, ya que se considera que se debería otorgar reconocimientos e incentivos por los objetivos cumplidos, los ascensos, porque muchas veces no consideran el desempeño para obtenerlos, la capacitación, debido a que ésta debe ser la adecuada para el desempeño de sus funciones además de permitirles un crecimiento personal y profesional, la iniciativa, y la participación en la toma de decisiones, las cuales permiten autonomía en el trabajo que realizan.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009)

a) **Introducción**

Cuando se estudia los motivos por los cuales las personas cooperan, los behavioristas ven a las organizaciones como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de dedicación o de trabajo, y a cambio les ofrece alicientes e incentivos.

Esta Teoría se basa en lo siguiente:

- **Incentivos o alicientes:** Son los pagos hechos por las organizaciones a sus trabajadores, como son los sueldos, los bonos, premios, elogios entre otros.
- **Utilidad de los Incentivos:** Cada incentivo posee un determinado valor de utilidad que varía de individuo a individuo., esta utilidad es subjetiva y tiene que ver mucho con la necesidad individual de cada trabajador.
- **Contribuciones:** Son los pagos que le da el trabajador a la organización que está involucrado, como el trabajo, la puntualidad, la lealtad entre otro.
- **Utilidad de las contribuciones:** es el valor del esfuerzo que tiene cada individuo para que la organización logre sus objetivos.

b) **Fundamentos del comportamiento individual:** (Robbins, 2004)

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

- La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.
- El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- La afiliación social la cual se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.
- La estructura y dinámica de grupos en donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- La Personalidad y la sociedad las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.
- La comunicación interpersonal los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.

- La comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
- La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en nuestro estudio, uniremos estas ideas con lo que el Comportamiento Organizacional define como los elementos claves del comportamiento individual que según (Robbins, 2004), están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

Características Biográficas: Estas se pueden considerar de fácil obtención por parte de los gerentes y en su mayor parte incluyen información contenida en el historial del empleado. A demás permiten que el empleador pueda conocer mejor quien es su empleado y otorgarle responsabilidades y desafíos acordes con su perfil individual.

Dentro de las características biográficas podemos enumerar las siguientes:

- Edad. - se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.
- Género. - lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las

Mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:

- Estado civil. - no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho, pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.
- Antigüedad. - esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además, que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.
- Habilidades Individuales: Es la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas. La habilidad influye en el nivel de rendimiento y de satisfacción del empleado. Las habilidades pueden subdividirse para su estudio en dos vertientes a saber:
- Habilidades intelectuales. - son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.
- Habilidades físicas. - son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

La Personalidad: definiéndose esta como la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que, de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los

Demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos.

Una vez entendido que la personalidad se refiere a una serie de características personales, en donde se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias; organizadas en el entorno social, cultural y familiar, diremos que este elemento influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, debemos, de igual forma, conocer que dentro de los muchos atributos de la personalidad guardan especial potencial para prever el comportamiento de las personas en las organizaciones: La orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol y la tendencia a correr riesgos.

- La orientación a la realización. - Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Incansablemente buscan el éxito a través de actividades donde los desafíos constituyen su mayor motivación.
- El autoritarismo. - Quienes tienen una personalidad autoritaria guardaran una relación negativa con el rendimiento, cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por el contrario, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.
- Maquiavelismo. - Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no es fácil de persuadir.
- Autoestima. - es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las

Personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

- En los puestos administrativos, las personas que tienen poca autoestima suelen preocuparse por complacer a otros, y por tanto, es menos probable que adopten posiciones poco populares. Por el contrario, los individuos con gran autoestima, desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan, siendo más probables que triunfen en el trabajo.
- Locus de control o lugar de control. - hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores. Las investigaciones relacionadas con dicho aspecto señalan que las personas con mucho auto control suelen prestar más atención al comportamiento de otros y son más capaces de conformarse que aquellas que tienen poco autocontrol. El auto control conlleva al éxito en los puestos administrativos donde se requiere el desempeño de muchos roles, incluso muchas veces contradictorios.
- Auto monitoreo. - ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- Toma de riesgos. - se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Por último, el elemento influyente en el comportamiento individual es el Aprendizaje, el cual Robbins (2004), al referirse a éste afirma: “Cualquier

Cambio relativamente en el comportamiento, ocurre como resultado de la experiencia. El aprendizaje se da constantemente... Un cambio en el proceso de pensamiento no será aprendizaje sino se acompaña por una modificación de conducta”. Basados en esta definición diremos que el aprendizaje es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades, pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Así mismo, este aprendizaje puede tornarse favorable si aplicamos el reforzamiento positivo y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

2.2.2. Teorías sobre la motivación (Robbins, 2004)

En el Siglo XXI ante un entorno incierto y cambiante en el ámbito económico y geopolítico, las organizaciones deben adaptarse a los cambios, pero para hacerlo exitosamente deben contar con la identificación y el compromiso de su recurso más valioso, el recurso humano. Es ahí donde toma relevancia un tema ampliamente estudiado, pero que debe ser de principal interés en las organizaciones, la motivación.

Las **teorías sobre la motivación**, las podemos clasificar en dos categorías:

- a) **Las teorías de contenido**, que enfocan los factores que, dentro de la persona, activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta., entre ellas tenemos:

- **Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Postuló que todo ser tiene cinco necesidades básicas. En orden ascendente:

- **Las necesidades fisiológicas**

Consisten en requerimientos físicos tales como alimentos, dormir o respirar. Maslow afirma que si a algún ser se le privara de todas sus necesidades su impulso por satisfacer las necesidades fisiológicas sería mayor que cualquier otro. El salario ayuda a resolver esas necesidades.

- **Las necesidades de seguridad**

Incluyen el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Dentro de las organizaciones estas necesidades se satisfacen con frecuencia por medio del seguro médico, prestaciones y el suministro de equipos de seguridad para los empleados.

- **Las necesidades sociales**

Comprenden “la necesidad de sentirse necesario”, y se satisfacen mediante la interacción social que permite a la persona dar y recibir afecto dentro de las organizaciones.

- **La necesidad de estima**

Tienen una naturaleza dual: los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimiento que respalde estos sentimientos.

- **Las necesidades de auto realización**

Consisten en que el individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respecta a su autodesarrollo y creatividad.

• **Teoría de Mc Clellan**

Considera que muchas necesidades son adquiridas en la cultura. Tres de esas necesidades son: la necesidad del logro, de afiliación y la de poder.

- **Necesidad de logro**

La persona se siente instigada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar estas metas.

- **Necesidad de afiliación**

Refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente.

- **Necesidad de poder**

La persona se concentra en ejercer poder y autoridad, se preocupa por influir en los demás y llevar la voz cantante en las discusiones. El poder sin embargo tiene dos orientaciones, puede ser negativa si la persona que lo ejerce insiste en la dominación y el sometimiento, puede ser positiva si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar.

- **Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

Postula que existen dos factores sobre la motivación, a los que denominó insatisfactores – satisfactores, higiene – motivadores o factores extrínsecos – intrínsecos.

- **Los factores insatisfactores o de higiene**

Son necesarios para mantener un nivel de al menos no insatisfacción, los cuales son: El salario, la seguridad del puesto, las condiciones de trabajo, el status, los procedimientos de la organización, la calidad de la supervisión técnica, la calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los supervisores y con los subalternos.

- **Los factores satisfactores o motivadores**

Permiten fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño, los cuales son: El logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo mismo y la posibilidad de progreso.

b) **Las teorías de proceso**, que proporcionan la descripción y el análisis del proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta. Entre las principales tenemos:

- **La teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

Postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Las personas se ven motivadas a realizar cosas en el grado de que puedan obtener algo de ello.

- **La teoría de la equidad de Adams**

Postula que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo. Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre los insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados. Hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes, lo que genera tensión.

En dicho sentido, según esta teoría los individuos pueden intentar incrementar o reducir sus resultados si éstos son más bajos que los de la persona con quien se compararon o pueden incrementar o reducir sus insumos incrementando o reduciendo sus esfuerzos.

- **La teoría de la fijación de metas de Locke**

Esta teoría afirma que las metas o intenciones del individuo influyen en la conducta. Además, declara que las metas de las tareas, cuando son estimulantes o retadoras tienen por resultado niveles de desempeño más altos que aquellas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Motivación del personal

A. Definición (Robbins, 2004)

Desde el punto de vista etimológico, la palabra Motivación está compuesta por el latín *Motivus* (movimiento) y el sufijo -ción (*acción y efecto*).

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Entrando en el aspecto psicológico del concepto una de las definiciones más básicas, pero a la vez más completas, de motivación es:

La motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta. (Woolfolk, p.372)

La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización,

B. Principios motivacionales (Robbins, 2004)

- **Principio de la predisposición.** Cuando estamos predispuestos positivamente hacia una tarea, su ejecución resulta casi siempre agradable. Cuando cambiamos el «¿por qué?» por el «¿por qué no?», o el «esto es inaguantable» por el «¿qué estoy aprendiendo de esta situación?», o «estoy enfadado porque...» por el «me pregunto por qué me estoy enfadando

ante

Este hecho» (es decir, cambio la ira por la curiosidad), estamos aplicando este principio.

- **Principio de la consecuencia.** Tenemos tendencia a reproducir las experiencias que tienen consecuencias agradables y a no repetir las que tienen consecuencias desagradables. Cuando obtenemos una consecuencia igual o mejor de la prevista nos sentimos recompensados y guardamos, a nivel consciente o inconsciente, ese agradable recuerdo por lo que tendemos a repetir esa estrategia.
- **Principio de la repetición.** Cuando un estímulo provoca una reacción determinada positiva, el lazo que une el estímulo con la respuesta puede reforzarse con el ejercicio o repetición. Así la maestría en la ejecución de una tarea vendrá dada, entre otros aspectos, por la repetición que se ve reforzada por un modelaje hacia la excelencia.
- **Principio de la novedad.** En igualdad de condiciones, las novedades controladas suelen ser más atractivas y motivadoras que aquello ya conocido. Este principio es cierto siempre que se aborde con un cierto control y con una dosis elevada de seguridad personal ya que, en caso contrario, puede aparecer el fenómeno de la resistencia al cambio.
- **Principio de la vivencia.** Relacionar una vivencia que nos haya resultado agradable con lo que pretendíamos alcanzar puede ser muy motivador, esa vivencia puede referirse tanto a alguna experiencia vivida anteriormente como a alguna experiencia novedosa que podamos llevar a cabo gestionándola sensorialmente.

C. Factores de motivación (Chiavenato, 2009)

- **Los resultados:** resultados exitosos = trabajador más motivado.
- **La participación:** cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional.
- **El conocimiento de objetivos:** el trabajador que conoce a fondo los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente.

- **La tarea:** una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, etc.) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.
- **La retribución:** el salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado.
- **Las recompensas:** el incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones.
- **El reconocimiento:** el ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.
- **La responsabilidad:** la posibilidad de planificar, establecer metas, tomar decisiones e innovar son elementos que imprimen un mayor grado de motivación dentro de las organizaciones.
- **El crecimiento:** la capacitación, el desarrollo y la promoción inciden positivamente para que el trabajo sea productivo.
- **Los castigos y sanciones:** son un arma de doble filo que puede acarrear motivación y comportamientos negativos, su uso debe hacerse primordialmente para corregir comportamientos indeseados que vayan en contra de los valores y la cultura organizacional.

2.3.2. Compromiso Laboral (Robbins, 2004)

A. Definición:

Es la responsabilidad emocional que un empleado tiene hacia una organización.

El compromiso viene de qué tan bien se alinean las metas y valores personales de un empleado con las metas y valores de una organización. Cuando un empleado está comprometido, no están ahí por el dinero sino porque les importa. Ellos en verdad quieren ver a la compañía ser exitosa y están dispuestos a esforzarse sin que se les pida.

B. ¿Cómo medir el compromiso laboral?

Medir el compromiso es el primer paso para mejorarlo, y debido a su importancia, es importante tener tanta información como puedas.

La manera más común de obtener este tipo de información es usando una encuesta de empleados.

Estas encuestas están diseñadas con el propósito específico de medir el compromiso, utilizando estadísticas para determinar el nivel de compromiso de los empleados.

Las encuestas de empleados frecuentes, o “encuestas de pulso”, están convirtiéndose rápidamente en la manera más eficiente de medir el compromiso debido a su frecuencia y habilidad de obtener una idea de cómo se sienten los empleados acerca de su compañía.

Lo que es preciso es que estos dos procesos han convertido a las encuestas escritas en obsoletas, ya que todos, los vendedores proporcionan software para encuestas en la web, de ésta manera es más fácil para los empleados responder las preguntas y para los gerentes, agregar y ver la información recolectada.

Así que entre más rápido puedas recolectar los datos y verlos, mejor será tu departamento de recursos humanos.

C. Beneficios

- Los beneficios de medir el compromiso son difíciles de ignorar. Los empleados comprometidos son más productivos, ya que entienden el “porque” detrás de su compañía y encuentran satisfacción con lo que hacen. Esto también lleva a mayor innovación y productividad y con igual importancia, los empleados se convierten en embajadores de tu compañía.
- Cuando un empleado se convierte en un embajador, ellos tienden a sobresalir y reclutar a otros empleados motivados que quedaran bien en la cultura de la compañía.

- Los empleados comprometidos llevan a un negocio más exitoso.

D. Métricas para medir e incrementar el compromiso laboral (Robbins, 2004)

Estos son los puntos que comprometen a los empleados y, si se mejoran, pueden crear una increíble cultura de la compañía.

- **Reconocimiento**

La falta de reconocimiento es el mayor motivo por la cual personas dejan sus trabajos. Las compañías con empleados comprometidos y una buena cultura de compañía tienen una cantidad menor significativa de renuncias voluntarias.

- **Retroalimentación**

Los empleados imploran la retroalimentación que puede ayudarles a sobresalir en su trabajo. Comúnmente, los gerentes no proporcionan retroalimentación constructiva con el miedo de que puedan molestar o desenganchar al empleado.

- **Felicidad**

Es importante mantener un ojo en la felicidad de los empleados ya sea dentro o fuera del trabajo. Los empleados felices son un 12% más productivo y apasionados hacia su trabajo.

- **Crecimiento Personal**

Los empleados quieren crecer dentro y fuera de su trabajo. Los humanos son genuinamente motivados a tener autonomía, autoridad y propósito, que son parte del crecimiento profesional y como personal.

- **Satisfacción**

Los empleados tienen que estar satisfechos con su ambiente y disfrutar donde trabaja. También es importante saber si los empleados están totalmente satisfechos con sus salarios y beneficios.

- **Bienestar**

Los empleados sanos toman menos días inhábiles por enfermedad y tienen más energía para hacer un mejor desempeño en el trabajo. Comer y dormir bien, junto con el ejercicio, les proporcionará la energía para sobresalir en su trabajo y ser más productivos en su trabajo.

- **Embajadores**

Esto conlleva a una pregunta, ¿Un empleado estaría dispuesto a recomendar su compañía como un lugar para trabajar? Los empleados “embajadores” tienden a reclutar mejores empleados y fortalecer la cultura de la compañía.

- **Relación con los gerentes**

Tener una buena relación con la gerencia permitirá a los empleados trabajar con mayor facilidad y felicidad. Existe una vieja expresión que dice “Las personas no renuncian a su trabajo, renuncian a su jefe”, así que es de gran beneficio ver de qué manera funcionan los equipos.

- **Relación con los colegas**

Sentirte parte de un equipo puede tener mejores efectos en el compromiso y la motivación. Es importante optimizar la frecuencia en la comunicación entre empleados.

- **Alineación con la compañía**

Es de gran valor saber cómo se sienten los empleados acerca de su misión, valores y dirección de la compañía. Esto ayuda con el compromiso y da un claro significado del porqué están ahí.

E. Cómo Mejorar el Compromiso de los Empleados (Davis, 2000)

Hay muchas actividades para mejorar el compromiso de los empleados que puedes hacer para mantener a tus empleados comprometidos, y la mayoría de estas iniciativas son gratis.

Éstos son sólo algunos ejemplos, pero tienen un efecto de larga duración en cosas como felicidad, retención y hasta contratación.

Es importante que una compañía cree un ambiente donde las personas quieran trabajar, porque los grandes talentos sienten más atracción a este tipo de ajuste.

- **Tratar empleados con respeto**

- Trata a tus empleados de la manera que te gustaría que te trataran. Ofrece tiempo flexible, porque la vida se pone entre el trabajo todo el tiempo y crea un ambiente de confianza y transparencia.

Una investigación de la Universidad de Georgetown encontró que la flexibilidad es importante para los empleados, con un 80% de empleados diciendo que serían más felices con opciones de mayor flexibilidad de trabajo. De los trabajadores que ya tienen esa flexibilidad en el trabajo, el 90% dijo que ésta facilita esa balanza de trabajo-vida.

Un estudio realizado por la Universidad de Harvard demostró que mejorar la confianza y compromiso de los empleados crea un ambiente que los mantiene felices, comprometidos y productivos como miembros del equipo.

- **Deja que los empleados sean ellos mismos**

Hay mucha filosofía detrás de dejar que los empleados sean ellos mismos en el trabajo. Una de las preguntas favoritas de la entrevista con el CEO de Zappos, Tony Hsieh es “¿En escala del 1 al 10, qué tan raro eres?” ya que esto alienta y les recuerda a los trabajadores ser únicos, y que aceptan que las personas sean “raras” dentro de la empresa.

Esto se llama Autenticidad de Expresión. Cuando las personas comienzan a no comportarse como ellos mismos, empiezan a cuestionarse y pierden compromiso con la empresa.

- **Dar para recibir**

Tu negocio debe proporcionar completo valor a la comunidad o sociedad. Esta es una manera fácil para tener a los empleados apasionados hacia tu compañía.

Un estudio encontró que el 81% de los millenials esperan que las compañías hagan un compromiso público de mantener buena ciudadanía corporativa y que éstos permanezcan leales a los clientes de compañías que han construido filantropía en su estrategia de negocio.

La filantropía corporativa también ha demostrado alentar los rangos de retención de empleados.

- **Comienza por el Por qué**

Esto se trata de entender tu propósito. Ésta es la clave para que los empleados puedan volverse apasionados sobre su trabajo. Necesitan entender el por qué están haciendo lo que hacen.

- Todos deberían aprender más sobre un concepto llamado “El Círculo de Oro”, de Simon Sinek, del que habla en su famosa plática en “TED” sobre cómo los líderes deben comunicarse.

2.4. Definición de términos básicos

- **Competitividad**

Es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector.

- **Compromiso laboral**

El **compromiso** de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma.

- **Eficacia**

Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

- **Eficiencia**

La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien

- **Motivación del personal**

La motivación la podemos definir como el impulso que tenemos por actuar de cierta manera para alcanzar un objetivo. La motivación también se puede decir que es

Un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de las personas que es la que se encarga de estimular y hacer un esfuerzo para alcanzar ciertas metas.

- **Productividad**

La productividad es un indicador un factor determinante en la elaboración o ejecución de una manufactura o prestación de servicio

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

La motivación de personal influye en forma directa y significativa en el compromiso laboral (Engagement) en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La situación de la motivación de personal en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, es baja
- La situación del compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, es bajo.
- La influencia de la motivación de personal en el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, es directo y alto.

2.6. Variables de la investigación

Variable independiente: Motivación de personal

Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (Robbins, 2004)

Variable dependiente: Compromiso laboral

Es la responsabilidad emocional que un empleado tiene hacia una organización. (Robbins, 2004)

2.6. Operacionalización de las variables de la investigación

Tabla 1: Operacionalización de las variables

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento y técnica de recolección de datos
Variable Dependiente Motivación del personal	Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.	▪ Remuneraciones	▪ Sueldos	encuesta por cuestionario
		▪ Condiciones laborales	▪ Aspectos ambientales ▪ Aspectos tecnológicos	
		▪ Elementos necesarios	▪ Equipos y herramientas	
		▪ Trato	▪ Amabilidad	
		▪ Relaciones Interpersonales	▪ Relaciones humanas	
		▪ Promoción interna	▪ Ascensos	
Variable Independiente Compromiso organizacional	Es la responsabilidad emocional que un empleado tiene hacia una organización.	▪ Identificación	▪ Compromiso	
		▪ Lealtad	▪ Fidelidad	
		▪ Membresía	▪ Pertenencia	

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación es Aplicada.

El nivel de la investigación es descriptivo y correlacional, pues pretende identificar la influencia de la motivación de personal en el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca. (Hernández, 2010)

3.2. Diseño de investigación

Transversal, porque los estudios se realizaron en un determinado periodo de tiempo, en este caso del año 2017.

No experimental, porque se llevó a cabo sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su contexto particular, en este caso en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca.

3.3. Métodos de investigación

Inductivo:

Porque se parte de las percepciones particulares de los clientes de la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, para proyectar posteriormente la influencia entre ambas variables de la investigación (motivación del personal y el compromiso laboral).

Analítico – sintético:

Durante la investigación se hizo una identificación de los factores clave de la situación de la motivación personal que influye en el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, para luego sintetizar los resultados en función del propósito de la investigación.

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población

La población de estudio está conformada por 30 personas que laboran en las distintas áreas de Telefónica Movistar de Cajamarca (Oficina central).

Unidad de análisis

3.4.2. Muestra

La muestra es no probabilística, es decir es tipo censo porque la población es pequeña. (Hernández, 2010)

3.5. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.

El instrumento será el cuestionario, con preguntas en función de los indicadores que medirán las dimensiones e indicadores de cada una de las variables de la investigación.

La técnica de recolección de datos será mediante la encuesta.

La encuesta consta de preguntas cerradas que fueron aplicadas en una forma directa por la investigadora a los trabajadores de la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca.

3.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información fue mediante la hoja de cálculo Excel

3.7. Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se llevó a cabo mediante la prueba de Chi cuadrado, El coeficiente del Alfa de Crombach.

3.8. Criterios éticos

Tabla 2 criterios éticos

Criterios	Características éticas de los criterios
Medio ambiente	Los resultados permitirán a la empresa Telefónica Movistar Oficina Central de Cajamarca, mejorar el cumplimiento de sus objetivos sociales de responsabilidad social en favor de la comunidad.
Confidencialidad	Se asegurará la protección del encuestado que participan como informantes en la investigación.
Objetividad	El análisis de la influencia de la motivación del personal en el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca se realizó con una total objetividad e imparcialidad.
Originalidad	Se citaron las fuentes bibliográficas de la información mostrada, a fin de demostrar la inexistencia de plagio intelectual.
Veracidad	La información mostrada es verdadera, cuidando la confidencialidad de esta.
Derechos de autor	La propuesta resultante propicia el respeto de los derechos de autor de la investigadora.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados.

La investigación se realizó mediante la aplicación de una encuesta con 12 ítems sobre motivación del personal y 06 ítems sobre compromiso laboral a los 30 trabajadores de la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, 2018

A. Motivación del personal

Tabla 3 *Los sueldos de Movistar son adecuados*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	10	33
No	20	67
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

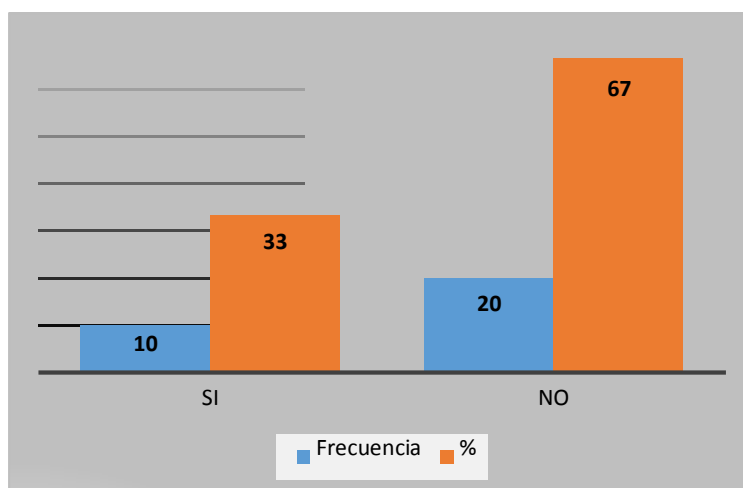


Figura 1: Dimensión Remuneraciones. Indicador Sueldos.
Los sueldos de Movistar son adecuados

Fuente: Tabla 3

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si sus sueldos son adecuados; el 67% manifiesta que no son adecuados, mientras que el 33% señala que si lo son. Esta situación amerita hacer un estudio del nivel remunerativo ya que la remuneración es un elemento motivador importante en todas las organizaciones porque permite satisfacer sus necesidades personales.

Tabla 4 *Los sueldos son promedio de mercado*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	20	67
No	10	33
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

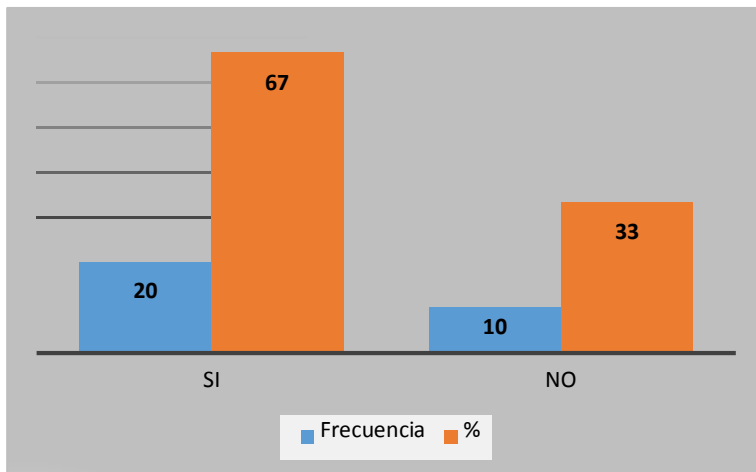


Figura 2: Dimensión Remuneraciones. Indicador Sueldos.
Los sueldos son promedio de mercado

Fuente: Tabla 4

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si sus sueldos son promedio de mercado; el 67% manifiesta que no lo son, mientras que el 33% señala que sí. Esta situación amerita hacer un estudio del nivel remunerativo del sector ya que la remuneración es un elemento motivador importante en todas las organizaciones porque permite satisfacer sus necesidades personales.

Tabla 5 Las instalaciones están bien distribuidas

Respuestas	Frecuencia	%
Si	17	57
No	13	43
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

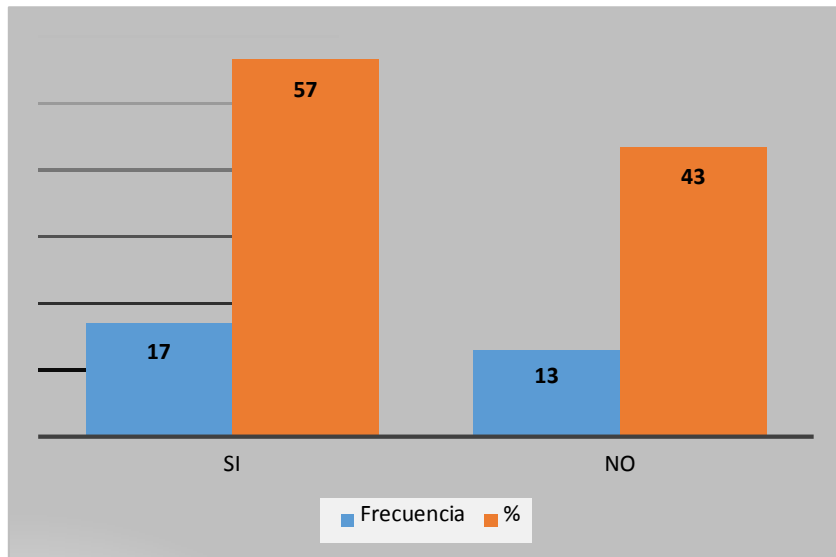


Figura 3: Dimensión Condiciones laborales, indicador aspectos Ambientales: Las instalaciones están bien distribuidas Fuente: Tabla 5

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si las instalaciones están bien distribuidas; el 57% manifiesta que no lo son, mientras que el 43% señala que sí. Esta situación amerita hacer un estudio inmediato de este aspecto para mejorar la motivación del personal, porque la facilidad de moverse para desarrollar sus actividades es importante ya que permite un equilibrio emocional y redundante en las relaciones con los clientes internos y externo de la empresa.

Tabla 6 *La empresa cuenta con instalaciones confortables*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	18	60
No	12	40
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

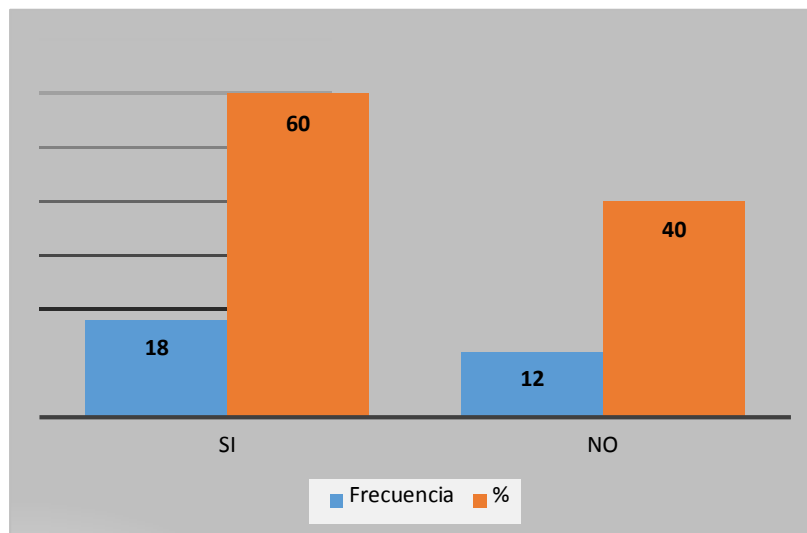


Figura 4: Dimensión Condiciones laborales, indicador aspectos Ambientales: La empresa cuenta con instalaciones confortables

Fuente: Tabla 6

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si la empresa cuenta con instalaciones confortables; el 60% manifiesta que sí, mientras que el 40% señala que no. Esta situación amerita fortalecerlo para mejorar la motivación del personal, porque la comodidad para desarrollar sus actividades es importante ya que redundaría en mejores relaciones con los clientes internos y externo de la empresa.

Tabla 7 *Los aspectos tecnológicos en Movistar son adecuados*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	14	47
No	16	53
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

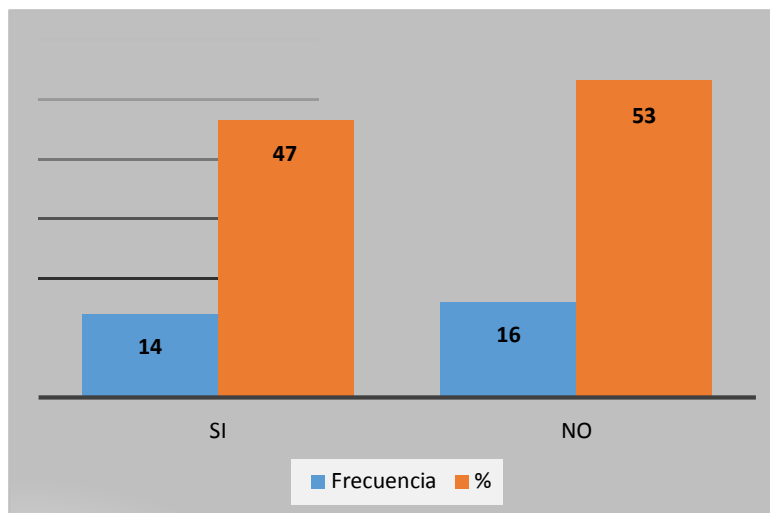


Figura 5: Dimensión Condiciones laborales. Indicador. Aspectos tecnológicos. Los aspectos tecnológicos en Movistar son adecuados

Fuente: Tabla 7

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si la empresa cuenta con aspectos tecnológicos adecuados; el 53% manifiesta que no, mientras que el 47% señala que sí. Esta situación amerita mejorarlo a la brevedad posible para mejorar la motivación del personal, porque redundaría en el mejor desarrollo sus actividades y es importante porque permite un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 8 *El personal cuenta con los equipos necesarios*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	14	47
No	16	53
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo, 2018

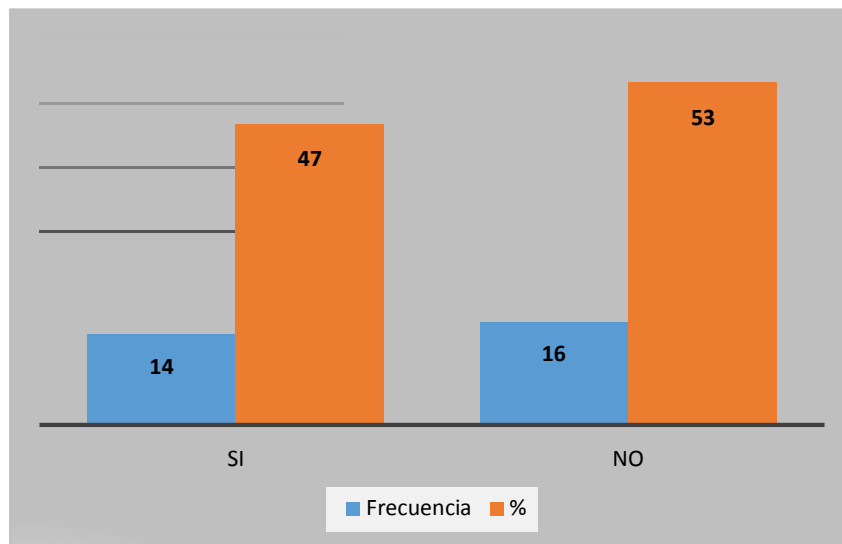


Figura 6: Dimensión elementos necesarios. Indicador Equipos:
El personal cuenta con los equipos necesarios

Fuente: Tabla 8

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si la empresa cuenta con los equipos adecuados; el 53% manifiesta que no, mientras que el 47% señala que sí. Esta situación debe revertirse a la brevedad posible para mejorar la motivación del personal, porque redundaría en el mejor desarrollo sus actividades y es importante porque permite un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 9 *los mobiliarios de trabajo de Movistar son adecuados*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	13	43
No	17	57
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

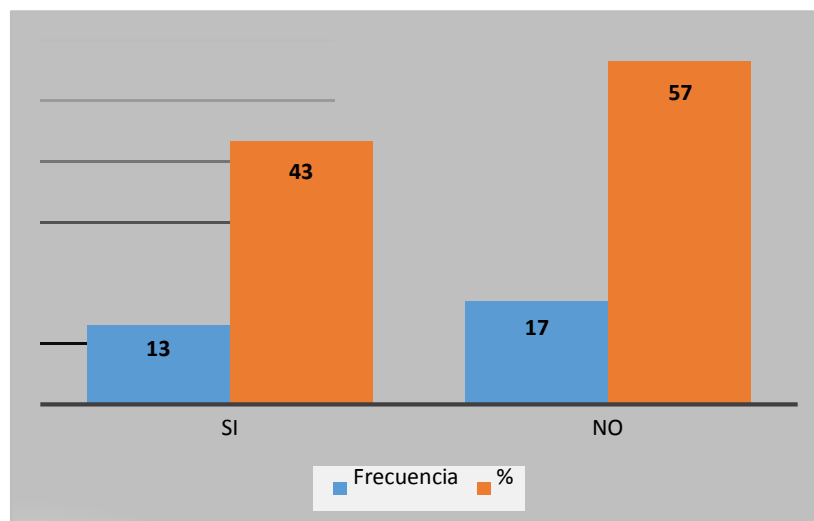


Figura 7: Dimensión Elementos necesarios. Indicado Herramientas
Los mobiliarios de trabajo de Movistar son adecuados. Fuente:
Tabla 9

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si la empresa cuenta con el mobiliario adecuados; el 53% manifiesta que no, mientras que el 47% señala que sí. Esta situación debe revertirse a la brevedad posible para mejorar la motivación del personal, porque redundo en el mejor desarrollo sus actividades y es importante porque permite un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 10 *El personal cuenta con las herramientas necesarias*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	13	43
No	17	57
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicada, mayo 2018

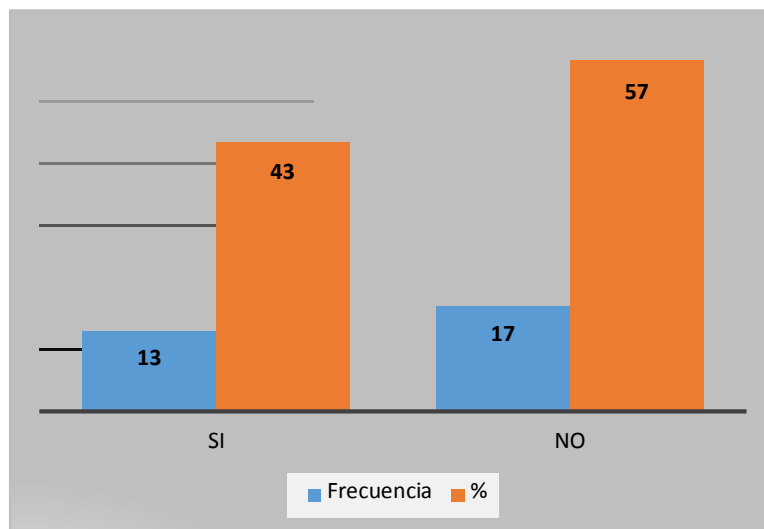


Figura 8: Dimensión Elementos necesarios. Indicador: herramientas
El personal cuenta con las herramientas necesarias

Fuente: Tabla 10

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si la empresa cuenta con las herramientas necesarias; el 53% manifiesta que no, mientras que el 47% señala que sí. Esta situación debe revertirse a la brevedad posible para mejorar la motivación del personal, porque redundaría en el mejor desarrollo sus actividades y es importante porque permite un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 11 *El personal de Movistar es amable y cortés*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	63
No	11	37
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

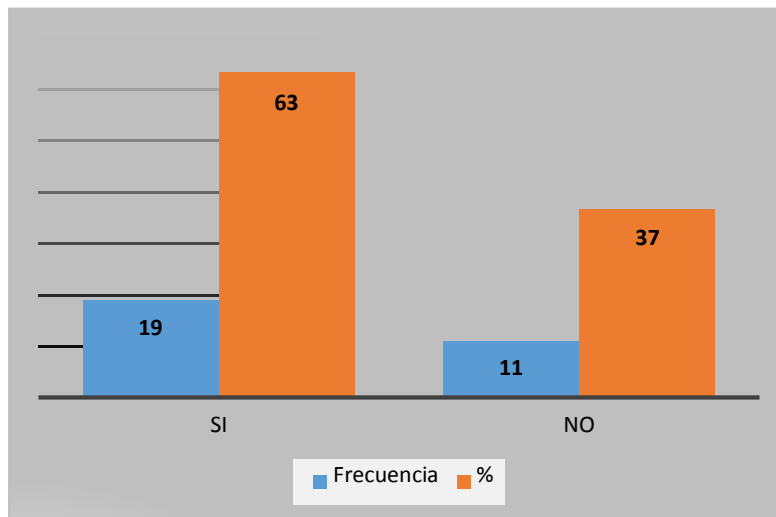


Figura 9: Dimensión: Trato. Indicador: Amabilidad.
El personal de Movistar es amable y cortés

Fuente: Tabla 11

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si el personal es amable y cortés; el 63% manifiesta que sí, mientras que el 47% señala que no. Esta situación debe fortalecerse porque manifiesta motivación del personal, y ayuda al mejor desarrollo sus actividades y es importante porque contribuye a un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 12 *El personal es muy atento cuando atienden*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	17	57
No	13	43
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

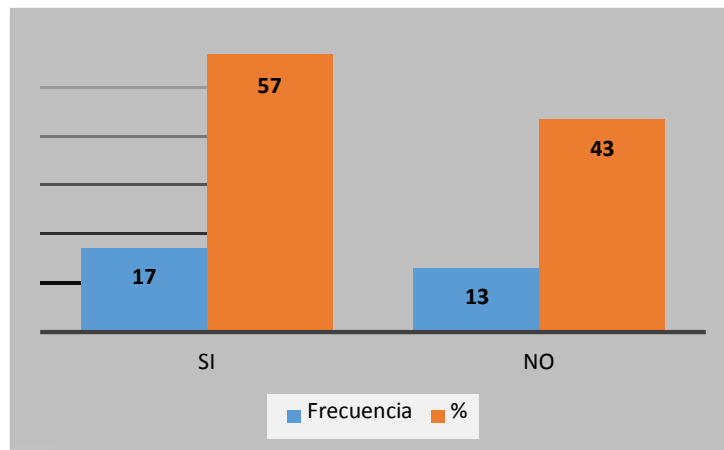


Figura 10: Dimensión: Trato. Indicador: Amabilidad.

El personal es muy atento cuando atienden

Fuente: Tabla 12

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si el personal es atento cuando atienden; el 57% manifiesta que sí, mientras que el 43% señala que no. Esta situación debe fortalecerse porque manifiesta motivación del personal, y ayuda al mejor desarrollo sus actividades y es importante porque contribuye a un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 13 *El personal de Movistar tiene relaciones humanas adecuadas*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	12	40
No	18	60
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

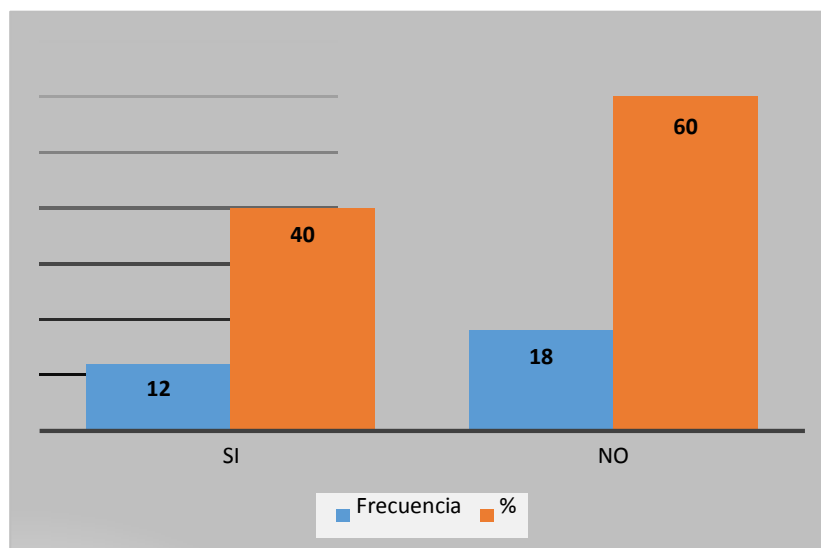


Figura 11: Dimensión Relaciones interpersonales. Indicador: Amabilidad
El personal de Movistar tiene relaciones humanas adecuadas Fuente:

Tabla 13

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si el personal tiene buenas relaciones humanas; el 60% manifiesta que no, mientras que el 40% señala que sí. Esta situación debe fortalecerse porque manifiesta motivación y compromiso del personal, y ayuda al mejor desarrollo sus actividades y es importante porque contribuye a un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 14 *Cuando hay una plaza vacante, Movistar toma en cuenta al personal interno.*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	8	27
No	22	73
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

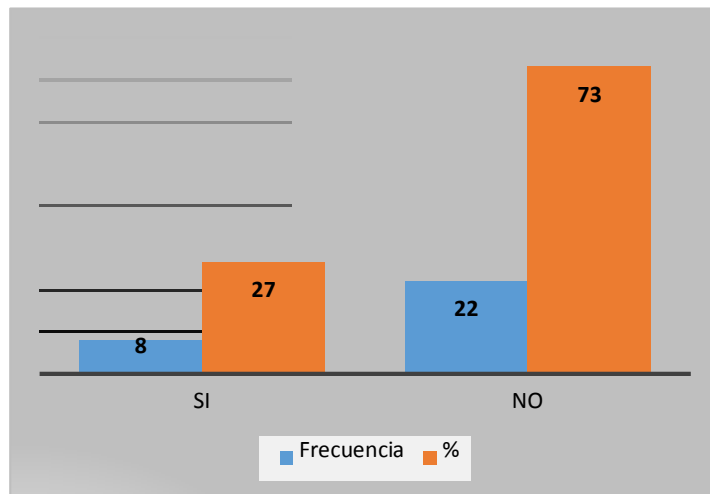


Figura 12: Dimensión: Relaciones interpersonales. Indicador: Ascensos
Cuando hay una plaza vacante, Movistar toma en cuenta al personal interno
Fuente: Tabla 14

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si el personal tiene si existe oportunidad de ascender cuando hay una vacante; el 73% manifiesta que no, mientras que el 27% señala que sí. Esta situación debe corregirse a la brevedad posible porque manifiesta motivación del personal, y ayuda al mejor desarrollo sus actividades y es importante porque contribuye a un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 15 *Desarrollo mis actividades con mucho entusiasmo e interés*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	16	53
No	14	47
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

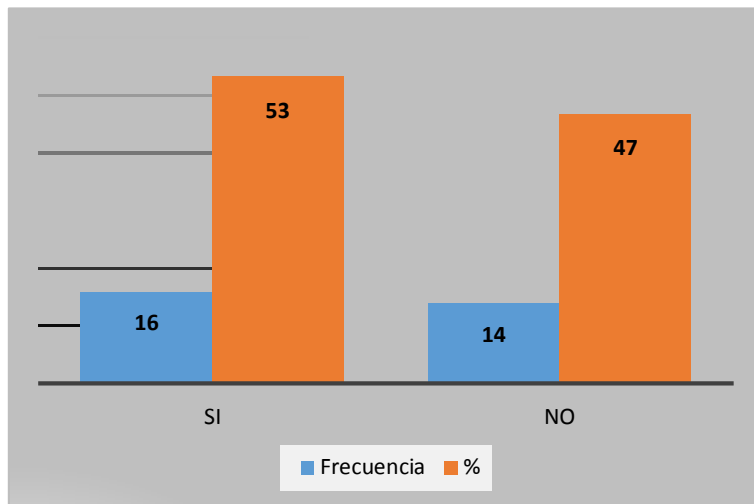


Figura 13: Dimensión: Identificación. Indicador: Compromiso
Desarrollo mis actividades con mucho entusiasmo e interés

Fuente: Tabla 15

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si el personal tiene buenas relaciones humanas; el 53% manifiesta que sí, mientras que el 47% señala que no. Esta situación debe fortalecerse porque manifiesta compromiso laboral, y ayuda al mejor desarrollo sus actividades y es importante porque contribuye a un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 16 *Si es necesario trabajar más y mejor lo haría con gusto*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	19	63
No	11	37
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

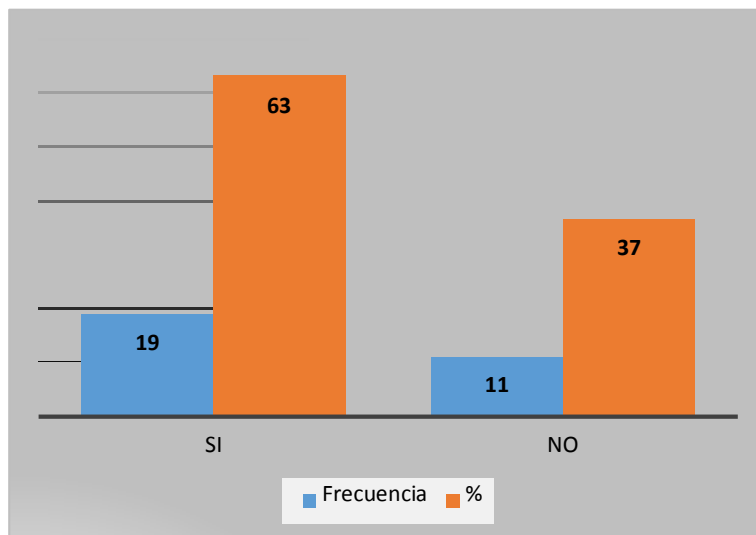


Figura 14: Dimensión: Identificación. Indicador: Compromiso Si es necesario trabajar más y mejor lo haría con gusto Fuente: Tabla 17

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si trabajaría con gusto más y mejor; el 63% manifiesta que sí, mientras que el 37% señala que no. Esta situación debe fortalecerse porque manifiesta compromiso laboral, y ayuda al mejor desarrollo sus actividades y es importante porque contribuye a un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 17 *Si se presenta una oportunidad de ir a otro trabajo, lo haría*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	20	67
No	10	33
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

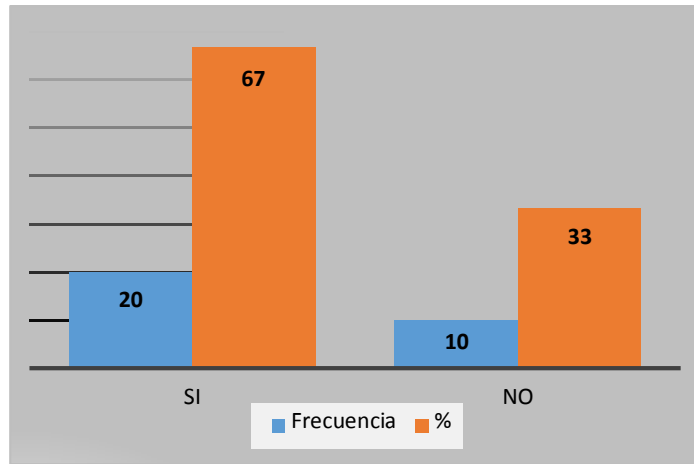


Figura 15: Dimensión: Lealtad. Indicador: Fidelidad
Si se presenta una oportunidad de ir a otro trabajo, lo haría

Fuente: Tabla 17

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si se iría si se presenta otra oportunidad de trabajo; el 67% manifiesta que sí, mientras que el 33% señala que no. Esta situación debe mejorarse por que denota un bajo compromiso laboral, y no ayuda al mejor desarrollo de actividades y es importante establecer las estrategias adecuadas para retener al talento humano.

Tabla 18 *Defiendo a mi trabajo con Mucha convicción y firmeza*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	13	43
No	17	57
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

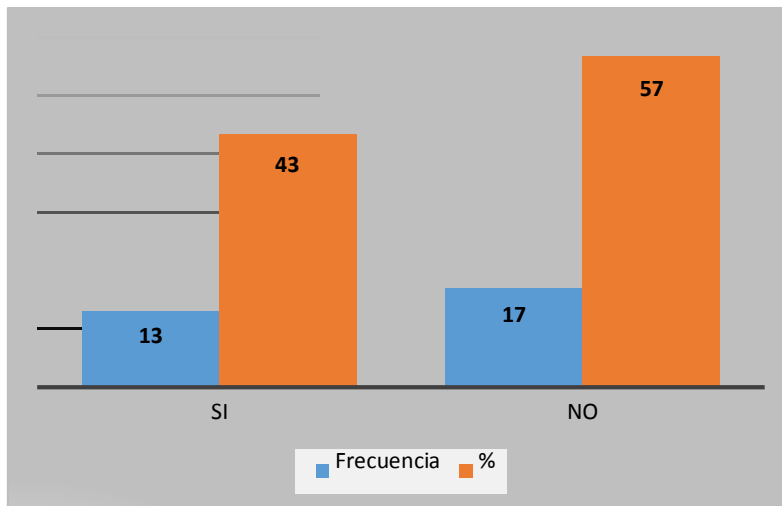


Figura 16: Dimensión: Lealtad. Indicador: Fidelidad. Defiendo a mi trabajo con mucha convicción y firmeza

Fuente: Tabla 18

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si definiendo a mi trabajo con mucha convicción y firmeza; el 57% manifiesta que no, mientras que el 43% señala que sí. Esta situación debe mejorarse por que denota también un bajo compromiso laboral, y no ayuda al mejor desarrollo de actividades y es importante establecer las estrategias adecuadas para retener al talento humano.

Tabla 19 *Siento mucho orgullo de trabajar en Movistar*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	16	53
No	14	47
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

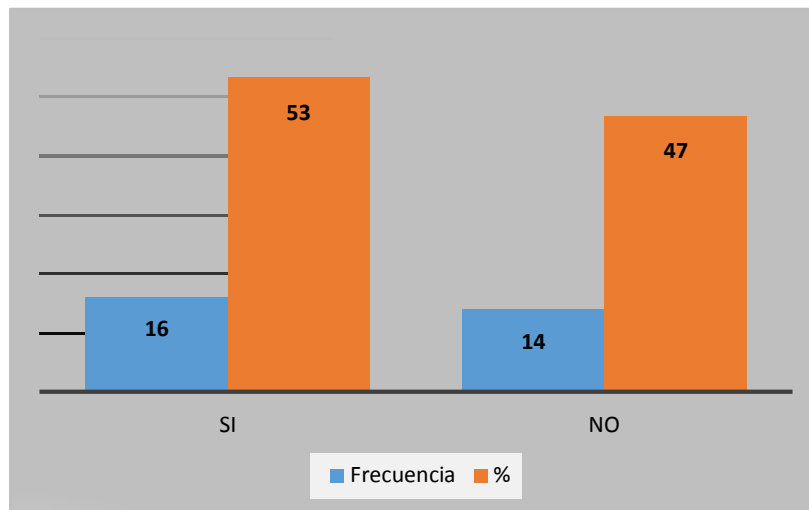


Figura 17: Dimensión Membresía. Indicador: Pertenencia.

Siento mucho orgullo de trabajar en Movistar

Fuente: Tabla 19

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si siente mucho orgullo de trabajar en Movistar; el 53% manifiesta que sí, mientras que el 47% señala que no. Esta situación debe mejorarse por que denota también un bajo compromiso laboral, y no ayuda al mejor desarrollo de actividades y es importante establecer las estrategias adecuadas para retener al talento humano.

Tabla 20 *Me siento a gusto de trabajar con mis compañeros*

Respuestas	Frecuencia	%
Si	13	43
No	17	57
Total	30	100

Fuente: Encuestas aplicadas, mayo 2018

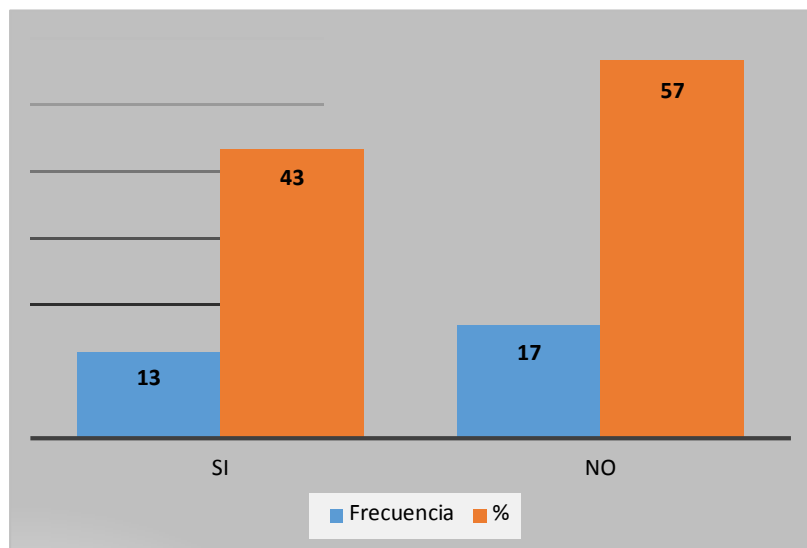


Figura 18: Dimensión Membresía. Indicador: Pertenencia.

Me siento a gusto de trabajar con mis compañeros

Fuente: Tabla 20

Interpretación:

De los 30 trabajadores encuestados, ante la pregunta que si se siente a gusto de trabajar con sus compañeros; el 57% manifiesta que no, mientras que el 43% señala que sí. Esta situación debe mejorarse por que denota también un bajo compromiso laboral, y no ayuda al mejor desarrollo de actividades y es importante establecer las estrategias adecuadas para retener al talento humano.

4.2. Discusión de resultados

La investigación buscó determinar la influencia de la motivación del personal en el compromiso laboral de los trabajadores de la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, Oficina Central y se estimó una hipótesis en la cual se manifiesta que tal influencia es directa y positiva.

Esta situación se corrobora con los resultados hallados luego de la investigación en donde a juzgar por las opiniones de los 30 trabajadores, existe una baja motivación en ellos, no están conformes con sus remuneraciones, con las condiciones laborales, elementos necesarios para trabajar, trato y relaciones interpersonales que las consideran regulares con un promedio de 60% de aceptación. De igual modo, manifiestan un regular calificativo respecto a su identificación con la empresa, con la lealtad y la membresía.

Los resultados se contrastan con los resultados de Espino, (2014), Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Docente Regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación-2014. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca; concluye que los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal administrativo del Hospital Docente Regional de Cajamarca, son de tipo extrínseco e intrínseco entre los cuales tenemos a la remuneración, la comodidad física, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ascensos, reconocimientos, capacitación, iniciativa y participación en toma de decisiones.; y los factores extrínsecos como las remuneraciones, debido a que este factor no satisface en totalidad sus necesidades básicas, la comodidad física, ya que consideran que la disposición adecuada de los equipos y recursos materiales que se utiliza permite el desarrollo eficiente

de funciones, la estabilidad laboral, ya que manifiestan que se debe otorgar en función al desempeño y las relaciones interpersonales, esto debido a que la relación tanto con sus compañeros de trabajo como la que mantiene con su jefe inmediato influye en la realización de tareas encomendadas.

Asimismo, con la tesis de De la Puente, (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo, en donde llega a la conclusión que el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo presenta en un 53% (nivel medio) el nivel del compromiso organizacional en general. El personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo presenta en las sub dimensiones del compromiso organizacional a nivel medio de compromiso afectivo (47%) y compromiso de continuidad 57%. De igual manera el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo presenta en las sub escalas de motivación de logro a nivel tendencia alta Afiliación 71%, de Poder 69% y de Logro 69%. Y por lo tanto existe correlación pequeña y significativa entre el compromiso organizacional y la motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo.

De igual modo con la tesis de Frías, (2014). Compromiso y satisfacción laboral como fuentes de permanencia de la Generación Y. (Tesis de maestría). Universidad de Chile, quien concluye que pese a que la generación Y suele buscar trabajos que tengan un sentido y los haga sentir importantes sin embargo se observa que actualmente la carencia de planes de desarrollo profesional parece ser el motivo principal de salida de los ex integrantes de la ONG, pertenecientes a la generación Y, lo que lleva a la ONG a perder talento organizativo.

Finalmente se contrastan los resultados con lo que establece el marco teórico: (Robbins, 2004) *“Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia, así como con lo que establece la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que postula que: “existen dos factores sobre la*

motivación, a los que denominó insatisfactores – satisfactores, higiene – motivadores o factores extrínsecos – intrínsecos”.

4.3. Análisis de fiabilidad y correlaciones

4.3.1. Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, indica el grado de fiabilidad del instrumento aplicado, siendo en este estudio igual a 0.812.

Tabla 21 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,812	18

Fuente: ítems de encuesta procesados

La encuesta aplicada en la investigación contiene 18 ítems, los mismo que dan como resultado un valor de 0,812. El cual es un **valor BUENO** según los valores estandarizados de referencia existentes en estadística. (Ver anexo 2)

Tabla 22 Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pre_1	104,02	233,494	,569	,817
Pre_2	103,86	230,970	,640	,796
Pre_3	103,97	233,459	,531	,798
Pre_4	103,76	235,701	,532	,789
Pre_5	103,58	234,522	,596	,818
Pre_6	103,27	217,534	,096	,820
Pre_7	103,90	229,035	,672	,775
Pre_8	104,06	232,353	,609	,787

Pre_9	103,89	233,734	,602	,787
Pre_10	104,10	235,380	,352	,791
Pre_11	103,83	232,442	,594	,797
Pre_12	103,93	235,237	,578	,798
Pre_13	103,74	234,908	,606	,758
Pre_14	103,78	232,861	,625	,813
Pre_15	103,76	235,264	,579	,798
Pre_16	104,06	231,962	,583	,797
Pre_17	104,06	230,629	,707	,795
Pre_18	104,02	230,206	,659	,796

Fuente: Ítems de encuesta procesados

4.3.2. Correlaciones

El coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.436, el cual indica que existe una **correlación positiva y moderada** entre las variables de la investigación

Tabla 23: Coeficiente de Correlación de Pearson

		Motivación del personal	Compromiso laboral
Motivación del personal	Correlación de Pearson	1	0,527
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	30	30
Compromiso laboral	Correlación de Pearson	0,527	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	30	30

El coeficiente de correlación de Pearson (r) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor de se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y -1, en esta investigación es 0,527.

CONCLUSIONES

La presente investigación buscó identificar la influencia de motivación del personal en el compromiso laboral del personal de la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca llegando a las siguientes conclusiones en base a los resultados:

1. La motivación de personal en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, tiene la siguiente situación: 58% de nivel de percepción, lo cual se demuestra por los resultados que indican que el 67% manifiesta que los sueldos no son adecuados ni no son promedio de mercado, el 53% manifiesta que los aspectos tecnológicos no son adecuados, y que no se cuenta con equipos necesarios, el 57% manifiesta que no se cuenta con mobiliario necesarios ni herramientas necesarios, el 60% manifiesta que no existe relaciones humanas adecuadas, el 73% manifiesta que no hay promoción interna.
2. Respecto a analizar el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca. Las percepciones de los trabajadores en cuanto al compromiso laboral, manifiestan un 58% de nivel de percepción, lo cual comprueba su difícil situación por los resultados que indican: el 67% manifiesta que, si se iría a otro empleo si se presentar la oportunidad, el 57% manifiesta que no defiende a su trabajo con firmeza y convicción, el 57% manifiesta que no se siente a gusto de trabajar con sus compañeros.
3. Respecto a establecer la relación entre la motivación de personal y el compromiso laboral en la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca. La relación directa entre las variables motivación del personal y el compromiso laboral en empresa Telefónica Movistar de Cajamarca, se comprueba con el coeficiente de Pearson que tiene un valor de 0,527 que significa correlación positiva moderada y con el coeficiente de Alfa de Cronbach que tiene un valor de 0,812 que es un valor calificado como aceptable y que indica la fiabilidad y la consistencia interna de los datos recopilados mediante la encuesta (Ver anexo 2)

RECOMENDACIONES

- A los ejecutivos de la empresa Telefónica Movistar de Cajamarca en coordinación con la gerencia de Recursos Humanos, se recomienda diseñar un plan de capacitación para fortalecer las habilidades humanas de su personal, en:
 - Gestión
 - Compromiso
 - Servicio al cliente
 - Liderazgo
 - Relaciones humanas
 - Relaciones públicas
 - Trabajo en equipo, etc.

REFERENCIAS

- Añez, (2017), Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. (Tesis doctoral). Universidad Rafael Beloso Chacín de Venezuela.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Davis. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- De la Puente, (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.
- Espino, (2014), Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Docente Regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación-2014. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Frías, (2014). Compromiso y satisfacción laboral como fuentes de permanencia de la Generación Y. (Tesis de maestría). Universidad de Chile.
- Goldratt. (1995). *La Carrera*. México: Castillo
- Hellriegel. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Anexo 1: Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

La presente encuesta está dirigida a los trabajadores de Telefónica Movistar de Cajamarca. Rogamos su ayuda y colaboración en esta actividad.

Marque con un aspa (X) la alternativa, que mejor refleje su punto de vista.

V.1. "X": MOTIVACION DE PERSONAL	SÍ	NO
Dimensión: Remuneraciones		
Indicador: Sueldos		
1. Los sueldos de Movistar son adecuados		
2. Los sueldos son promedio de mercado		
Dimensión: Condiciones laborales		
Indicador: Aspectos ambientales		
3. Las instalaciones están bien distribuidas		
4. La empresa cuenta con instalaciones confortables		
Indicador: Aspectos tecnológicos		
5. Los aspectos tecnológicos en Movistar son adecuados		
Dimensión: Elementos necesarios		
Indicador: Equipos y muebles		
6. El personal cuenta con los equipos necesarios		
7. Los mobiliarios de trabajo de Movistar son adecuados		
Indicador: Herramientas		
8. El personal cuenta con las herramientas necesarias		
Dimensión: Trato		
Indicador: Amabilidad		

9. El personal de Movistar es amable y cortes		
10. El personal es muy atento cuando atienden		
Dimensión: Relaciones interpersonales		
Indicador: Relaciones humanas		
11. El personal de Movistar tiene relaciones humanas adecuadas		
Indicador: Ascensos		
12. Cuando hay una plaza vacante, Movistar toma en cuenta al personal interno.		
V.2. "Y": COMPROMISO LABORAL	SI	NO
Dimensión: Identificación		
Indicador: Compromiso		
13. Desarrollo mis actividades con mucho entusiasmo e interés		
14. Si es necesario trabajar más y mejor lo haría con gusto		
Dimensión: Lealtad		
Indicador: Fidelidad		
15. Si se presenta una oportunidad de ir a otro trabajo, no lo haría		
16. Defiendo a mi trabajo con Mucha convicción y firmeza		
Dimensión: Membresía		
Indicador: Pertenencia		
17. Siento mucho orgullo de trabajar en Movistar		
18. Me siento a gusto de trabajar con mis compañeros		

Gracias por su apoyo

Anexo 2: Tabla de valores de evaluación coeficientes de alfa de Cronbach

Coeficientes de alfa de Cronbach	Calificación
>0,9	Excelente
>0,8	Bueno
>0,7	Aceptable
>0,6	Cuestionable
>0,5	Pobre
<0,5	Inaceptable