

**UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE EL PERSONAL DE VENTAS Y  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA FARMACÉUTICA**

**ASTRID YAJAIRA LUTÍN VIVAR**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2018**



**UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE EL PERSONAL DE VENTAS Y  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA FARMACÉUTICA**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO**

**POR:**

**ASTRID YAJAIRA LUTÍN VIVAR**

**PREVIO A OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**Y TÍTULO PROFESIONAL DE**

**PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**CONOCEREIS LA VERDAD**

**Y LA VERDAD OS HARA LIBRES**

**GUATEMALA, OCTUBRE 2018**

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD, ASESOR Y REVISOR  
DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**DECANO DE LA FACULTAD:**

**DR. CARLOS ENRIQUE RAMÍREZ MONTERROSA**

**SECRETARIO DE LA FACULTAD:**

**DR. EDGAR ROLANDO VÁSQUEZ TRUJILLO**

**ASESOR:**

**LICDA. LESLY MARIBEL LÓPEZ ALCERRO**

**REVISOR:**

**LIC. EDWIN RODOLFO LEDERER AGUILAR**

Guatemala 29 de Septiembre de 2018

Doctor  
**Carlos Ramírez Monterrosa**  
Decano Facultad de Psicología  
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala  
Su Despacho

Estimado Doctor Ramírez:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que por nombramiento emanado de este **DECANATO** y de conformidad con las disposiciones y requisitos del proceso del Trabajo de Graduación, he culminado el proceso de asesoramiento y procedo a dar **DICTAMEN FAVORABLE** de la **ASESORÍA** de la estudiante: **ASTRID YAJAIRA LUTÍN VIVAR**, quien se identifica con carne No. 1172-13-446, de la Carrera de **LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, plan sábado matutino del Campus Central. Titulado: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE EL PERSONAL DE VENTAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA FARMACÉUTICA”**

Agradezco su comprensión y consideración a lo anterior expuesto. Sin más que informarle, aprovecho para suscribirme.

Cordialmente,



---

Licenciada Lesly Maribel López Alcerro  
Colegiado 6,180

Guatemala 10 de Octubre de 2018

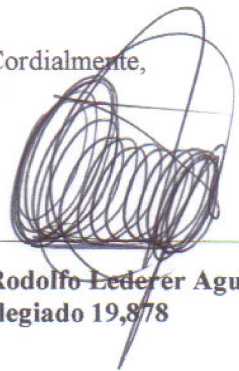
Doctor  
**Carlos Ramírez Monterrosa**  
Decano Facultad de Psicología  
Universidad Mariano Gálvez de Guatemala  
Su Despacho

Estimado Doctor Ramírez:

Por este medio me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que por nombramiento emanado de este **DECANATO** y de conformidad con las disposiciones y requisitos del proceso del Trabajo de Graduación, he culminado el proceso de revisión y procedo a dar **DICTAMEN FAVORABLE** de la **REVISIÓN** de la estudiante: **ASTRID YAJAIRA LUTÍN VIVAR**, quien se identifica con **carné No. 1172-13-446**, de la Carrera de **LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, plan sábado matutino del Campus Central. Titulado: **“LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE EL PERSONAL DE VENTAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA FARMACÉUTICA”**.

Agradezco su comprensión y consideración a lo anterior expuesto. Sin más que informarle, aprovecho para suscribirme.

Cordialmente,



---

**Lic. Edwin Rodolfo Lederer Aguilar**  
Colegiado 19,878

UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Guatemala, 13 de octubre de 2018

FACULTAD DE: Psicología

CARRERA: Licenciatura en Psicología Industrial

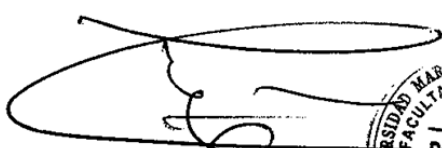
Se autoriza la impresión del trabajo de Tesis Titulado:

LA MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE EL PERSONAL DE VENTAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA FARMACÉUTICA

Presentado por el (la) estudiante ASTRID YAJAIRA LUTÍN VIVAR

Quién para el efecto deberá cumplir con las disposiciones reglamentarias respectivas. Dése cuenta con el expediente a la Secretaría General de la Universidad, para la celebración del Acto de Investidura y Graduación Profesional correspondiente. Artículo 57 del Reglamento de Tesis.

Atentamente,

  
DR. CARLOS ENRIQUE RAMIREZ MONTERROSA  
DECANO FACULTAD DE PSICOLOGIA



## **REGLAMENTO DE TESIS**

### **Artículo 8º: RESPONSABILIDAD**

**Solamente el autor es responsable de los conceptos expresados en el trabajo de tesis. Su aprobación en manera alguna implica responsabilidad para la Universidad.**



# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	2
1.1 Introducción	2
1.2 Antecedentes	3
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	10
2.1 Motivación	10
2.1.1 Tipos de motivación	11
2.1.2 Importancia de la motivación	13
2.1.3 Ciclo motivacional	14
2.1.4 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	16
2.1.5 Teoría de la motivación de higiene de Frederick Herzberg	18
2.1.6 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	20
2.1.7 Teoría de los factores motivacionales	21
2.1.7.1 Teoría de los actores intrínsecos de la motivación	22
2.1.7.2 Teoría de los factores extrínsecos de la motivación	23
2.1.8 Teoría X y Y de Douglas Mcgregor	25
2.1.9 Teoría de Clayton Alderfer	26
2.1.10 Teoría del reforzamiento de Frederic Skinner	27
2.1.11 Teoría de las necesidades de David McClelland	28
2.2. Personal	29
2.2.1 Personal administrativo	29
2.2.2 Personal de ventas	30

## **CAPÍTULO III**

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>31</b>
3.1 Justificación	31
3.2 Objetivos	31
3.2.1 Objetivo general	31
3.2.2 Objetivos específicos	32
3.3 Hipótesis	32
3.3.1 Hipótesis de investigación	32
3.4 Variables	33
3.4.1 Definición conceptual de variables	33
3.4.2 Definición operacional de variables	34
3.5 Alcances y límites	35
3.6 Aportes	35

## **CAPÍTULO IV**

<b>MÉTODO</b>	<b>37</b>
4.1 Sujetos	37
4.2 Instrumentos	37
4.3 Procedimientos	38
4.4 Metodología de la investigación	40
4.5 Metodología estadística	

## **CAPÍTULO V**

<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>41</b>
--	-----------

## **CAPÍTULO VI**

<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>44</b>
--------------------------------	-----------

<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	46
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	47
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	48
<b>ANEXO</b>	51

## RESUMEN

Este fue un estudio sobre la motivación laboral entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica. Su objetivo fue determinar el perfil motivacional en el desempeño laboral del personal administrativo y personal de ventas de una empresa farmacéutica. Para realizar el mismo se contó con una muestra de 50 colaboradores, 25 colaboradores del área de ventas y 25 colaboradores del área administrativa. El instrumento que fue utilizado es el test análisis de perfil motivacional desarrollado por el autor Valderrama, Escorial y Luceño (2015). Este instrumento da una apreciación de la motivación en diez escalas de las cuales únicamente se utilizaron 5 cinco: afiliación, poder, logro, exploración y seguridad. El test de análisis de perfil motivacional, está conformado por un cuadernillo en el que se presentan 80 frases en cada una de las cuales el evaluado debe valorar en una escala de 1 a 5 puntos el grado de importancia con que cada una de las frases refleja la forma de pensar y actuar, colocándolas en una hoja de respuestas con la que se elabora el perfil de motivación del evaluado.

El diseño de la investigación fue tipo descriptivo comparativo, se aplicó el procedimiento estadístico t de Student para identificar si existe o no diferencia significativa en la motivación laboral entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica. Se concluyó que no existe una diferencia estadísticamente significativa en la motivación laboral entre el personal de ventas y administrativo de una farmacéutica. Se recomendó que realizar una evaluación para conocer las necesidades del personal y así poder implementar un programa de capacitación con temas de motivación laboral para el personal ya que con ésto se ayudará a fortalecer la motivación y el rendimiento de los colaboradores para aumentar la productividad de la empresa y lograr tener un personal feliz y eficaz.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 Introducción

La motivación laboral interviene en todos los ámbitos, no solo en lo laboral sino que también en la vida personal ya que la motivación impulsa a realizar algún deseo, necesidad u objetivo. En las organizaciones actualmente el tema de motivación al personal se ha vuelto muy importante tanto en beneficio del personal como de la empresa, por ello es un tema que repercute en el desempeño laboral, por lo que es importante realizar estudios que amplíen dicho tema con el fin de implementar nuevas prácticas y estrategias laborales.

El recurso humano desde el personal de ventas y personal administrativo de una empresa farmacéutica es considerado como un grupo de personas donde están involucrados los puestos directivos y coordinadores que gestionan a la empresa en estudio y la ejecución de tareas administrativas y de ventas, por lo que la motivación laboral es un factor que influye en el rendimiento del personal y ayuda a mejorar la productividad.

El objetivo del estudio será determinar si existe diferencia en la motivación entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica en la ciudad de Guatemala. Se utilizará una muestra de 50 personas, 25 del área de ventas y 25 del área administrativa. El instrumento empleado será el test análisis de perfil motivacional, será un estudio descriptivo comparativo y se utilizará el procedimiento estadístico de t de Student. Se incluyen datos teóricos relevantes al tema, así mismo, tesis que se relacionan con la presente investigación y posteriormente se detallan los resultados en los capítulos correspondientes.

## 1.2 Antecedentes

A continuación, se presentan estudios de tesis que tienen relación con las variables abordadas.

Guerra (2017), realizó un estudio sobre la relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos de la ciudad de Guatemala. Su objetivo fue establecer la relación entre satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación de personal de ventas en las empresas dedicadas a la comercialización de productos cosméticos. La muestra fue de 75 personas, distribuidas entre el personal del área de recursos humanos, personal administrativo y personal de ventas. El instrumento que utilizó fue un cuestionario sobre satisfacción en el trabajo. Su estudio fue científico, evaluando las etapas de recopilación información, formulación de hipótesis, presentación de estudio y conclusiones. El procedimiento estadístico que utilizó fue la técnica de muestreo simple, aleatorio o probabilístico. Concluyó que los factores positivos más altos son la relación con los compañeros de trabajo y la relación con los jefes y supervisores, es decir los factores higiénicos o factores extrínsecos, por el contrario los factores de insatisfacción laboral más señalados son la falta de promoción y la organización del trabajo, los cuales son de carácter motivación al o intrínsecos, comprobando así la teoría de Federick Herzberg al indicar que cuando los factores higiénicos son óptimos. Recomendó que el departamento de Recursos Humanos, programe reuniones y talleres, que permitan a los vendedores expresar sus necesidades e inquietudes con respecto a las actividades laborales.

Morales (2017), elaboró un estudio sobre los factores intrínsecos y extrínsecos que más influyen en la motivación y su repercusión en el desempeño laboral de los trabajadores. Su objetivo fue identificar factores motivacionales que repercuten en el desempeño laboral del

trabajador, brindando estrategias que incrementan los factores más influyentes, en la empresa Gofablet Guatemala. La muestra constó de una población joven comprendidos entre las edades de 18 a 29 años de ambos géneros, de condición socioeconómica estable con un nivel académico técnico, medio y superior quienes laboran en las distintas áreas de la empresa. El instrumento que utilizó fue encuesta que indaga en factores motivacionales con el propósito de conocer su influencia en el desempeño laboral. Realizó un estudio tipo cuantitativo descriptivo. El procedimiento que utilizó fue análisis cuantitativo porque tabuló y graficó todas las encuestas realizadas a los trabajadores, para así poder mostrar los resultados obtenidos, también utilizó el análisis cualitativo realizando una tabla que describe los resultados de las entrevistas. Concluyó que los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos con mayor influencia en el personal son el liderazgo, buena comunicación, remuneración, autorrealización y el reconocimiento, impulsando a que las personas desempeñen de forma positiva o negativa, según sea el caso, sus labores dentro de la empresa. Recomendó que debe existir compromiso al velar por el bienestar de su personal y que trabajen el fomento de todos aquellos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, que aumentan la motivación de los trabajadores y por ende ayudan a que tengan mejor desempeño laboral.

Zelada (2017), elaboró un estudio sobre la motivación como factor psicosocial que incide en el desempeño laboral en las personas de mantenimiento del centro escolar el roble en Guatemala. Su objetivo fue reconocer la motivación como factor psicosocial que afecta el desempeño laboral en las personas de mantenimiento. La muestra fue de un grupo de 13 hombres 23 y 65 años de edad, que desempeñan funciones en el área de mantenimiento del centro escolar. El instrumento que utilizó fue entrevista, cuestionario y lista de cotejo. Realizó un estudio cualitativo que busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las

razones que gobiernan diferentes conductas. El procedimiento estadístico que utilizó fue comparativo. Concluyó que las causas de la desmotivación del personal de mantenimiento se debe al poco seguimiento del trabajo realizado, lo que deja en duda si el trabajo está bien realizado o no, ausencia de suministro, riesgo de percances y escasa comunicación con la administración. Recomendó establecer mejoras en los canales de comunicación entre jefe inmediato, administración y mantenimiento para transmitir a cada uno si el trabajo realizado esta bien hecho o no, con el fin de conocer y mejorar el desempeño.

Pérez (2012), estableció un estudio sobre estrategias motivacionales para el personal administrativo de la empresa Agrícola Ganadera Santa Fé, ubicada en el departamento de Alta Verapaz Guatemala. Su objetivo fue lograr que la empresa disminuya en un 10% el índice de insatisfacción a través de la implementación de estrategias motivacionales propuestas para tener un personal productivo, comprometido y motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La muestra fue de 30 personas de la organización. El instrumento que utilizó fue una encuesta que contiene 34 preguntas las cuales fueron cerradas y anónimas, que definieron según la teoría de Herzberg por los siguientes factores: supervisión, trabajo en equipo, organización laboral, comunicación, ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, capacitación y reconocimiento. El estudio fue descriptivo y el procedimiento estadístico que utilizó fue Ley de Pareto. Concluyó que la insatisfacción que presenta el personal de la empresa, se debe a la falta de estrategias motivacionales. Recomendó la implementación de estrategias motivacionales adecuadas a las necesidades de la organización.

Ramírez (2009), investigó sobre las estrategias de motivación al personal de una municipalidad de Guatemala, para mejorar la efectividad laboral. Su objetivo fue lograr que las autoridades municipales demuestren más interés en el recurso humano, motivándolo a través de



la satisfacción de necesidades detectadas en la investigación de campo, para contar con personal con eficiencia y eficacia laboral, a través de la aplicación de las acciones sugeridas en el programa motivacional. La muestra era del censo general de población urbana, 4,181 y el área rural 7,653. El instrumento que utilizó fue la entrevista de encuesta para elaborar el estudio. El procedimiento estadístico fue encuesta de índices de satisfacción e insatisfacción laboral, Su estudio fue cuantitativo y el procedimiento estadístico que utilizó fue cuadro de índices. Concluyó que en la entidad Municipal faltan estrategias adecuadas para motivar al personal, lo que provoca poca motivación del recurso humano para realizar las actividades laborales asignadas. Recomendó que deben de reconocer el esfuerzo y sacrificio que realiza el personal para motivarlos a brindar el mayor esfuerzo y sacrificio por el bienestar de la Municipalidad.

González (2015), estableció un estudio de diagnóstico para identificar los factores de motivación prevalecientes en el contexto laboral de los trabajadores de una empresa privada de Mexico. Su objetivo fue determinar los factores de motivación prevalecientes en el contexto laboral de los trabajadores de la empresa Mole Xiqueño. La muestra fue de 27 trabajadores, de los cuales 8 laboran en área administrativa, incluyendo al Gerente General y 19 en el área de producción. El instrumento que utilizó fue cuestionario que consta de 58 preguntas, 6 referentes a la identificación del informante y las 52 restantes relacionadas con los factores que intervienen en la motivación hacia el trabajo. El estudio fue tipo descriptivo. El procedimiento estadístico que utilizó fue una escala tipo Likert. Concluyó que todas las personas son diferentes y tienen distintos comportamientos, es necesario el acercamiento al estudio de los factores motivacionales, a fin de contar con bases sólidas que permitan mejorar las condiciones de los recursos humanos de la empresa, por tanto lograr objetivos. Recomendó que por cada meta cumplida o logro alcanzado, otorgar puntos a cada trabajador para que al final de cada mes

puedan intercambiarlos por reconocimientos a su trabajo, como puede ser un día de descanso, estímulos económicos o productos especiales que le sean útiles para su persona o familia.

García (2012), realizó un estudio de la motivación laboral del personal de una empresa de México. Su objetivo fue describir las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de una entrevista realizada a los trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral. La muestra fue de 25 personas de diferentes áreas y profesiones, debido a la precariedad e insatisfacción de muchos trabajos en la actualidad solo buscarían la retribución económica como elemento motivador ya que el trabajo no es acorde con su cualificación y su situación económica es precaria. El instrumento que utilizó fue la entrevista en profundidad o entrevista abierta, se realiza a través del intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado. Realizó un estudio tipo cualitativo y cuantitativo. El procedimiento que utilizó fue comparativo según el sexo y edades. Concluyó que el trabajador necesita sentirse reconocido por su jefe, directivos y compañeros, porque su reconocimiento actuará como elemento motivador para él. Recomendó que la motivación de los trabajadores se encuentra totalmente vinculada a la productividad de la empresa o consecución del objetivo, por ello se sugiere invertir más en elementos de retribución emocional buscando cumplir los objetivos de la empresa simultáneamente.

Delgado (2010), estableció un estudio de la motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional. Su objetivo fue analizar la incidencia de la motivación laboral en los empleados de la empresa de bienes raíces Multiviviendas C.A de Venezuela. La muestra fue de un total de 12 personas. El instrumento que utilizó fue la entrevista, de un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos. Su estudio fue descriptivo, esto quiere decir, que determinará según la descripción de las implicaciones en el desempeño laboral. El procedimiento

estadístico que utilizó fue la matriz de validación del instrumento de recolección de datos. Concluyó que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la filosofía de gestión de la empresa donde laboran, visión, misión, objetivos y valores, sin embargo la otra parte significativa de la población relegan en las entrevistas no conocer a profundidad dicho elementos. Recomendó que la empresa tenga en mente siempre una visión a futuro del negocio mediante la implementación de la propuesta, que desarrolle una estrategia de motivación nivel corporativo la cual entusiasme a los empleados para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.

Escalante (2009), desarrolló un estudio de la motivación como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito a la ciudad de Cartagena. Su objetivo fue determinar cuáles son los factores que influyen en la motivación de los empleados del área comercial y ventas para ver que clase de recompensa le satisface para alcanzar el éxito. La muestra fue de 56 empleados del área comercial y ventas de las 5 fundaciones que otorgan microcrédito en Cartagena. El instrumento que utilizó fue encuesta y entrevista. Realizó un estudio tipo descriptivo exploratorio debido a que se pretende realizar un análisis en el cual se identificará y describirá los factores que influyen en la motivación de los empleados del área comercial de las diferentes fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad y determinar las clases de recompensas que les satisfacen. El procedimiento estadístico que utilizó fue cálculos del autor con base a encuesta realizada. Concluyó que el 100% de los encuestados afirman que solo se les ofrece incentivos de tipo financiero, Recomendó que implementar programas de esparcimiento y recreación les permita a los asesores comerciales y a los demás empleados de las fundaciones que otorgan microcréditos

en la ciudad de Cartagena, interactuar y compartir en ambientes diferentes al laboral, que sientan en un ambiente de relajación y diversión lejos de la cotidianidad del diario vivir y del estrés.

Vásquez (2007), elaboró un estudio sobre el nivel de motivación y la relación con satisfacción laboral del profesional de enfermería en el hospital nacional de Perú. Su objetivo fue identificar el nivel de satisfacción laboral en los factores de condiciones físicas y/o materiales, beneficios y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones interpersonales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. La muestra fue de profesionales de enfermería de los servicios de medicina y cirugía siendo un total de 80 enfermeras. El instrumento que utilizó fue entrevista y un formulario tipo cuestionario. Su estudio fue de tipo cuantitativo, descriptivo de corte transversal que permitirá identificar el nivel de motivación de las enfermeras y su relación con la satisfacción laboral en el profesional de enfermería. El procedimiento estadístico que se utilizó fue escala Lickert adaptado Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham que consta de 23 enunciados lo que serán dirigidos al profesional de enfermería con la finalidad de valorar la motivación, el segundo es cuestionario Lickert el cual valora la satisfacción laboral cuya elaboración y validación ha sido realizado por Sonia Palma Carrillo en el área de satisfacción laboral para trabajadores de Lima el cual consta de 36 enunciados dirigido al profesional de enfermería. Concluyó que los profesionales de enfermería el 48% tienen un nivel medio de motivación, siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones de retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan e nivel motivación baja. Recomendó mejorar a través de talleres la calidad de las relaciones interpersonales entre cada profesional y sus superiores, así como la confianza, el respeto ya la consideración y fortalecer la calidad profesional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Motivación

Zapata (1999), indica que el término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar un desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro.

Koontz (2008), dice que la motivación también puede ser definida como un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares

La motivación es aquello que hace que una persona tenga la actitud de lograr por su propia cuenta sus metas, y así ser una persona productiva capaz de superarse a sí misma junto con un entorno laboral agradable para mejorar el resultado de los objetivos de la empresa, ya que al sentir motivación en el trabajo el resultado es favorable por llega a cumplir las expectativas del personal. Motivar es mucha más que guiar a una persona o grupo de personas hacia algún lado al cual deben de llegar, ya que está vinculada con una serie de elementos propios de cada persona, como los valores, los prejuicios, las percepciones, la autoestima y este conjunto de elementos hacen que cada persona se motive por distintos factores.

Se podría decir que la motivación mueve la conducta humana, en este aspecto existen tres premisas que lo explican según Chiavenato (2011):

- La conducta es producto de estímulos externos o internos. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad.

- La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Para poder motivar a los empleados es necesario saber cómo hacerlo, y para eso es importante saber dónde se origina la motivación en las persona. La mayoría de los psicólogos coinciden en que la motivación de las personas es un fenómeno que proviene del propio individuo. Las organizaciones pueden hacer mucho para mantener a sus integrantes con buenos niveles de motivación, pero deben de ser conscientes de que por más cosas que hagan, nunca podrán asegurar que todas las personas reaccionen de igual manera ante los mismos estímulos de la motivación ya que no todos se sentirán cómodos con la motivación que se les dé actualmente, esto depende también del tipo de personalidad que tenga el colaborar dentro de la organización.

Zapeta (1999), considera que la motivación aparece en el ser humano a partir de sus relaciones, es decir, se trata de una facultad que surge del acercamiento con otros individuos. La motivación viene del interior del individuo, proviene de la capacidad de las personas para decidir y, por lo tanto, surge de su propia libertad. La libertad de las personas es el fundamento de la voluntad y el sustento de la capacidad de elegir. Por lo tanto, cualquier individuo es capaz de elegir todo lo que acontece en torno a si mismo y a su existencia y queda establecida la capacidad de elegir cuándo, cómo y con qué resultar motivadas.

### **2.1.1 Tipos de motivación**

Existen dos clases de motivaciones que son la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

- Motivación intrínseca

Reeve (1994), establece que la motivación intrínseca es aquella que trae, pone, ejecuta y activa al individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que desea alcanzar. Es por tanto, una motivación que lleva en el interior, no depende del exterior y la pone en práctica cuando lo considera oportuno.

Las conductas intrínsecamente motivadas, lejos de ser triviales y carentes de importancia, animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y, al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno; y los logros de adquisición de dominio hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos

- Motivación extrínseca

Reeve (1994), la motivación extrínseca se basa en los tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. Un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un incentivo es un objeto ambiental que trae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta.

La motivación extrínseca es la provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente; es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación

### **2.1.2 Importancia de la motivación**

Robbins (2004), da a conocer la importancia de la motivación e indica que el logro se puede obtener por medio de los esfuerzos y así alcanzar cualquier meta.

Daft (2006), menciona que la importancia que brinda la motivación es que puede conducir a comportamientos que generen un alto desempeño.

Rodriguez (2006), por otro lado, indica que la motivación es importante porque se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo u objetivo, implica un impulso hacia un resultado.

La motivación hoy en día es muy importante ya que los colaboradores tienen la necesidad de tener algo que active sus impulsos para realizar lo que les satisface. La motivación influye en el comportamiento organizacional, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del personal, con esto se logra que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace y lo estimula a que trabaje más para lograr las metas trazadas. Hoy en día las empresas se distinguen por su fuerza de globalización y de las nuevas tecnologías, por lo cual deben darle la importancia a la motivación para que el personal se adapte a las nuevas tendencias.

Ajello (2003), señala que la motivación es importante porque sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de forma autónoma.

Mientras tanto Robbins (1999), define que el estudio de la motivación ayuda a comprender cómo la voluntad ejerce altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Para



Robbins la motivación juega un papel importante en impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral. La motivación es un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre. Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción. Las motivaciones son tantas como los individuos. Esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador se requiera un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta.

Herrera (2004), indica que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originalmente determina que la persona inicia una acción, se dirija hacia un objetivo y persista en alcanzarlo.

La motivación repercute en el mejoramiento de desempeño del personal ya que es un incentivo donde da resultados de manera eficaz, eficiente, y logra la efectividad. También se logra un crecimiento de la persona si está motivada ya que las personas motivadas están enfocadas a su labor diaria. Para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar ya que debe proporcionar un ambiente laboral agradable y positivo ya que así se lograra tener un personal que cumple con las metas establecidas.

### **2.1.3 Ciclo motivacional**

Chiavenato (2011), indica que el fenómeno de la motivación se da por medio de un ciclo motivacional, éste empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y

desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a una conducta o acción capaz de liberar la tensión o liberarlo de la incomodidad o del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encuentra la satisfacción a su necesidad, y por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación a su ambiente. El fenómeno de la motivación se da por medio de un ciclo motivacional, éste empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento.

Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a una conducta o acción capaz de liberar la tensión o liberarlo de la incomodidad o del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encuentra la satisfacción a su necesidad, y por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación a su ambiente.

Cuando se habla de satisfacer una necesidad en los seres humanos no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional, cuando esto sucede puede darse la frustración o la compensación. La compensación es cuando se transfiere a otro objeto, persona o situación. La frustración se da cuando la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación, esto se puede demostrar psicológicamente a través de agresividad, descontento, tensión emocional, apatía o puede demostrarse también por vía fisiológica, a través de tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas que realmente afecta la salud y la tranquilidad del personal.

#### **2.1.4 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow**

Maslow citado en Benavides (2004), señaló que a medida que una persona va satisfaciendo cada uno de estos niveles de necesidades, la motivación se desplaza al nivel de necesidad inmediatamente superior con el propósito de satisfacerlo, La teoría de Maslow es uno de los enfoques de la motivación más conocido, él sostiene que los seres humanos tienen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales colocó en jerarquía desde la más simple y básica, hasta la más compleja; estas son:

- Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
- Necesidades de seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, alimentos o abrigo.
- Necesidades de estima y estatus: ya que las personas son entes sociales necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, ser aceptados por otros.
- Reconocimiento: las personas tienen el deseo de confianza, respeto y alcanzar el éxito.
- Necesidades de autorrealización y satisfacción: según se satisfacen las necesidades de pertenencia tienen a querer ser tenidas en la alta estima.

La pirámide de Maslow es una de las más conocidas en temas de motivación de los seres humanos ya que en la mayoría es nuestro diario vivir, lleno de emociones, situaciones las cuales van según como se describe anteriormente debido a que primero nos preocupamos por nuestra subsistencia o sea tener lo primordial en energías para ser expuestos a días cargados de muchas tareas laborales, las cuales superamos por la motivación, lo cual va enfocado a nuestros objetivos, metas y sueños todo esto lo realizamos con un factor final que es satisfacer nuestras

necesidades. Así mismo nos gusta sentirnos seguros en nuestro entorno laboral y ser reconocidos por nuestro esfuerzo y buen desempeño, por lo tanto sentirnos realizados y felices con lo que hemos logrado.

Benavides (2004), indica que existe un proceso natural en el cual los individuos satisfacen sus necesidades en orden ascendente, desde la más inmadura a la más madura.

Algunos de sus supuestos básicos son:

- Una necesidad satisfecha no es un factor de motivación. Una vez satisfecha una necesidad surge otra en su lugar.
- En la mayoría de los casos, la red individual de necesidades es muy compleja.
- En general, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes de que las de nivel superior se vuelvan suficientemente intensas para estimular el comportamiento.
- Los medios para satisfacer las necesidades de nivel superior son mucho más numerosos que los medios para satisfacer las necesidades de nivel inferior.

Según como lo describe Maslow todo ser humano quiere satisfacer las necesidades en forma completa, ya que en la mayoría de ocasiones el sentir satisfecha una necesidad no es solo con uno mismo, sino que también todos nuestros seres queridos estén bien, máximo si ellos están bajo nuestra dependencia, es entonces donde también hay motivación para sentir que cada vez hay una mejora y ahora está completa la pirámide de necesidades en la vida cotidiana. En el ámbito laboral es similar el anhelo de satisfacer nuestras necesidades, ya que el record laboral deseado es lo más completo y tener la capacidad de adaptarse a distintos entornos laborales, trabajando y siendo lo más profesional posible.

### **2.1.5 Teoría de la motivación de higiene de Frederick Herzberg**

Herzberg citado en Koontz (2008), habla al respecto de la motivación la cual depende de dos factores, los factores higiénicos y los factores motivacionales los cuales se definen de la siguiente forma:

- Factores higiénicos: Chiavenato (2011), se refiere a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo.

Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. Estos factores son óptimos pero únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si llegaran a faltar provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción; entre los cuales se puede mencionar:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la organización y administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salario y remuneración
- Seguridad en el puesto
- Relaciones interpersonales

- Factores motivacionales: Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Los factores motivacionales que se mencionan anteriormente comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción y si llegaran a faltar reducen esa satisfacción; por eso se le denomina factores de satisfacción y se pueden mencionar los siguientes:

- Delegación de responsabilidad
- Libertad para decidir cómo realizar una labor
- Posibilidad de ascenso
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos
- Permitir la formación profesional en el ámbito de educación superior

La teoría de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; estos son llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Chiavenato (2011), concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades, y el desafío de las actividades del puesto.

### **2.1.6 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

Vroom citado en Koontz (2008), plantea el desarrollo de la teoría de las expectativas se dio en el año de 1964, esta teoría afirma que una persona actuará de cierta manera con base en la expectativa que después del hecho, obtendrá el resultado que él deseaba.

Esta teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre que piense que es posible lograrlo. En esta teoría se dan tres elementos:

- Expectativa: es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y es la probabilidad que el individuo ve de que su esfuerzo le permitirá llegar a un nivel de desempeño deseado.
- Fuerza: es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el individuo cree que al desempeñarse a un nivel en particular, será el medio para lograr el resultado que él desea.
- Valencia: es lo atractivo que puede resultar la recompensa, el valor o importancia que el individuo le dé a esa recompensa. La valencia siempre va depender de los objetivos y necesidades del individuo.

Es decir que la tendencia para actuar de cierta forma, depende de que tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo llevarán a lograr cierto resultado y también dependerá de que tanto quiera ese resultado o de que tan atractivo le resulte. Esta teoría reconoce las necesidades motivacionales del personal, y enfatiza en que el valor de las recompensas varía entre personas, lugares y momentos y se hace creer que la empresa debe proporcionar un ambiente que mejore el desempeño, considerando las diferencias y habilidades individuales del personal y sus metas.

### **2.1.7 Teoría de los factores motivacionales**

Por otra parte Benavides (2004), indica que la motivación es esencial en las persona, no importando la labor que realicen; siempre tienen que tener ese algo que los mueva a alcanzar sus metas. Dentro de una organización es importante conocer esos factores que hacen que el personal esté motivado, y es necesario tener conocimientos básicos sobre ¿qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente? y ¿qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo?

En el entorno laboral es muy importante identificar los factores que motivan al personal, para así poder reforzar las áreas donde sean necesarias las mejoras, ya que cuando al personal se le proporciona los medios para mejorar, ellos muestran cambios positivos y junto con ello logrando objetivos, alcanzando metas y al final la empresa logra ser más productiva. La motivación es de suma importancia en las empresas, ya que a través de la motivación las personas logran estofarse por muchos aspectos que le son de satisfacción en su vida personal y profesional.

#### **2.1.6.1 Teoría de los factores intrínsecos de la motivación**

El proceso de la motivación intrínseca está relacionada en que la persona debe de comprender el puesto que ocupa ya que debe de sentirse a gusto en su lugar de trabajo y que tenga el conocimiento y la capacidad para cumplir con las tareas asignadas.

- Delegación de responsabilidad

Delegar es conceder a otra persona la autoridad para actuar en nombre de alguien, y delegar responsabilidad se refiere a conceder autoridad para realizar todos esos trabajos y funciones de la



organización, y al tener esa responsabilidad hace que las personas se comprometan con su trabajo.

- Participación en la decisión de cómo realizar una labor

Zapeta (1999), determina que la participación del personal hace que se genere un verdadero empowerment, es decir dotarles de poder, y esto hace que estén más comprometidos en alcanzar sus metas en su puesto de trabajo.

- Reconocimiento

Cuando una persona se compromete con sus funciones y da lo mejor de sí para cumplir con lo requerido, le es de mucha motivación saber que sus jefes lo saben y que están contentos con su trabajo, y el que se lo reconozcan hace que quiera seguir trabajando de esa forma o mejor.

- Posibilidad de ascenso

Esto se relaciona con la necesidad de crecimiento que cada persona posee, y el de estarse trazando nuevas metas y retos, pero sobre todo en de tener seguridad en la organización y una carrera profesional.

- Creación de sus propios objetivos y metas

Al personal les gusta involucrarse, que se les consulte y se les dé la oportunidad de ofrecer sugerencias máxime si se trata de lo que ellos deben realizar dentro de la organización ya que de esta manera sienten más suyo el puesto.

- Enriquecimiento del puesto

Koontz (2008), por consiguiente dice que el enriquecimiento del puesto es importante en la motivación ya que a los trabajadores les gusta lo que hacen y por qué. Les gusta la realimentación sobre su desempeño. Les gusta ser apreciados y reconocidos por su trabajo.

- Autorrealización y satisfacción

Está relacionada con la jerarquía de necesidades de Maslow, ésta es la necesidad más alta, y se refiere a la realización y satisfacción que toda persona necesita en lo que hace, ya sea en sus labores dentro de una organización o en cualquier otra labor que realice como persona.

Los factores intrínsecos es una motivación por la que las personas participan en una actividad para su propio gozo, no por la recompensa que obtendrá, este tipo de personal disfruta de sus actividades laborales y les es satisfactorio pasar tiempo dentro de la organización ya que su principal factor motivacional está en la realización de las tareas que tiene asignadas a su cargo, con esto las personas son felices trabajando ya que tener responsabilidades y logro, lo hacen tener realización personal y eso es la recompensa intrínseca que siempre espera ya que son trabajadores independientes que buscan siempre lograr sus metas y objetivos.

#### **2.1.7.2 Teoría de los factores extrínsecos de la motivación**

- Liderazgo

Por otro lado Codoñer (2011), define el liderazgo como una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes, es la habilidad de inspirar confianza y apoyo necesario entre las personas para lograr las metas de la organización. El principal factor de motivación para el trabajo es el trato que la gente recibe por parte de sus jefes.

- Buena comunicación

Benavides (2004), en efecto muestra el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella.

- Higiene laboral

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. La higiene laboral incluye el entorno físico del trabajo, entorno psicológico del trabajo, aplicación de principios ergonómicos y salud ocupacional.

- Calidad de vida en el trabajo

El concepto de calidad de vida implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados altos de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas por sus aportaciones.

- Remuneración e incentivos

Chiavenato (2009), define que la remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.

Este tipo de personal tienen una motivación extrínseca son las personas que trabajan por una recompensa tangible, para ellos es mucho más importante el dinero o aspectos que hagan agradable la estancia laboral dentro de la organización pero enfocadas en recompensas, este tipo de personas buscan condiciones de trabajo más amplias pero en el sentido económico, tales como

el salario, la oral seguridad en el trabajo y evita a toda costa la insatisfacción laboral pero no asegura la satisfacción como tal, ya que su objetivo es que sea recompensado por el trabajo que ha desempeñado. La calidad de vida representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

### **2.1.8 Teoría X y Y de Douglas McGregor**

La teoría X y Y es definida por uno de los exponentes más importantes de Psicología resalta que la motivación es como factor importante para los seres humanos.

#### Teoría X

Mcgregor citado en Robbins (2009), da a conocer que los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben de ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo.

La teoría X ésta lleva consigo un tipo de personal a los cuales se les debe decir que hacer y darles las herramientas para que trabajen e imponer castigos para que lo que hacen lo realicen de manera correcta, ya que a este tipo de personas trabajan lo menos posible y carecen de ambición por lograr sus objetivos dentro de la organización y su única ambición es el dinero, también se caracterizan por buscar la seguridad y evitan las responsabilidades, prefieren que les manden y den ordenes en lugar de ellos tener la iniciativa de realizar las tareas asignadas, por tal motivo también tienen resistencia al cambio y les gusta estar en su zona de confort.

#### Teoría Y

Sin embargo Robbins (2009), en esta teoría dice que los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo natural como el descanso y el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

El tipo de personal Y cuentan con obligaciones y responsabilidades que deben cumplir y esto permite que desarrollen en su trabajo de la misma manera, para cumplir sus objetivos personales y familiares, se caracterizan por ser personas que disfrutan del trabajo como algo natural se auto dirigen hacia los objetivos que se han trazado o se les asigna ya que con ellos no es necesario la coacción a las amenazas para que se esfuercen y buscan responsabilidades porque son personas creativas y con mucho potencial laboral para mejorar la productividad dentro de la organización y ser participativos en lo que se les asigne ya que quieren cumplir sus metas.

### **2.1.9 Teoría de Clayton Alderfer**

Alderfer citado en Koontz (2008), sostiene la teoría que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y crecimiento, es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow, sin embargo, solo tiene tres categorías.

- Necesidades de existencia

Son similares a las necesidades básicas de Maslow.

- Necesidades de relación

Relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.

- Necesidades de crecimiento

Se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

Esta teoría va enfocada en que los niveles de las necesidades motivan a los personal a cumplir sus metas personales y familiares ya que ellos tiene la visión de ir a trabajar para ganarse la vida y así poder suplir los gastos que se requieran en casa, ya que el estar motivado, tener buenas relaciones laborales con sus compañeros y un buen ambiente laboral lo ayuda a que se sienta cómodo y se desempeñe de forma productiva y positiva, porque cuando las personas llegan a experimentar frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior.

#### **2.1.10 Teoría del reforzamiento de Frederic Skinner**

Skinner citado en Koontz (2008), define que se puede motivar a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

Lo anterior descrito se refiere a que cuando el desempeño no es igual a las metas se debe de buscar estrategias para apoyar al personal ya que si tienen las herramientas necesarias lo ideal es que lo realicen de forma eficiente para así cumplir los objetivos establecidos y elogiarlas por lo que hacen ya que eso hace que ellos se sientan motivados en seguir realizando un buen trabajo y no solo satisfacer sus necesidades personales y laborales sino que también ayudar y darle a la empresa su mejor perfil laboral, ya que se refuerza el positivismo de la persona y se logra la modificación del comportamiento.

### 2.1.11 Teoría de las necesidades de David McClelland

McClelland citado en Koontz (2008), ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades básicas motivadoras que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro. Los tres impulsores son importantes para la administración, pues deben conocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

- Necesidad de poder

Se preocupan mucho por ejercer influencia y control, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, exigentes y disfrutan de enseñar y hablar en público.

- Necesidad de afiliación

Les gusta sentirse amados y tienden a evadir el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que se preocupe por relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfruta de una interacción amistosa con los demás.

- Necesidad de logro

Las personas tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles más no imposibles. Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores sino que prefieren evaluar y analizar problemas, asumir responsabilidad del trabajo además que les gusta realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan.

Esta teoría se enfoca en personas que tienen diferente personalidad ya que cada necesidad es diferente según el tipo de personal ya que hay algunas personas que tienen necesidades de tener personal a su cargo, como un puesto gerencial, jefe o supervisor. Hay también personas que buscan comodidad, aceptación en su ambiente laboral y ser personas colaboradoras que siempre tienen una actitud positiva en situaciones problemáticas. La necesidad de logro se caracteriza por una persona exitosa que siempre quiere dar lo mejor pero se preocupa al tener algún fracaso y les gusta estar al pendiente de cómo va su rendimiento para mejorar en alguna área que sea necesaria.

## **2.2 Personal**

Chiavenato (2011), menciona que el personal es un enfoque que se concentra en la persona por la función que desempeña dentro de la organización y que se diferencia por sus características internas y externas.

### **2.2.1 Personal administrativo**

Es el personal que cuyas labores se relaciona con tareas propias de oficina tales como, redacción, confección de cartas comerciales y otros documentos, recepción y clasificación de correspondencia, archivo de documentación.

Se comprende que el personal administrativo la mayor parte de la jornada laboral se encuentra dentro de la empresa desempeñando sus actividades y tiene un papel importante ya que los reportes y controles del resto de personal que no está dentro de la oficina están bajo su cargo, entre otras funciones y tareas que se le asignen según el puesto.



### **2.2.2 Personal de ventas**

Kuster (2009), de este modo se centra en descubrir y satisfacer las necesidades del cliente. Los vendedores no trabajan de forma independiente, sino que son supervisados. El papel de vendedor está cambiando como consecuencia de la aparición de nuevas ideas. El vendedor se transforma en director de la oferta de valor para el cliente, con la responsabilidad de determinar cuáles son los componentes de ese valor ya que se convierte en defensor del cliente que comunica a la empresa cuáles son sus necesidades. El vendedor es un importante recurso de la empresa, en sus políticas y estrategias para el desarrollo de productos.

Por otra parte Stanton (2008), define la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos humanos o materiales que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ellas. El término vendedor o representante de ventas cubre un amplio espectro de actividades.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Existe alguna diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel motivacional laboral entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica?

#### **3.1 Justificación**

La motivación es el impulso que hace que las personas se esfuercen para lograr lo que se propongan y es producida por distintos factores que estimulan dichas conductas. Se debe de tomar en cuenta que la motivación de cada persona es diferente según la personalidad de cada individuo. En el ámbito laboral existen factores que hacen que las personas se esfuercen en realizar su trabajo y en mejorarlo cada día, esos factores pueden ser intrínsecos como el reconocimiento, la autorrealización, la participación en decisiones o extrínsecos, como el tipo de liderazgo, el ambiente de trabajo, la remuneración entre otros. La motivación está presente en el ámbito laboral y personal ya que con ello se logra cumplir metas y sueños.

Mientras tanto en la actualidad es importante tener dentro de la organización personal motivado ya que con ello se logra mejorar a nivel profesional los resultados, para el psicólogo industrial el realizar un estudio que aborde este tipo de temática es un gran avance profesional ya que a través de una prueba psicométrica puede ver y analizar objetivamente los resultados de la motivación entre el personal de ventas y administrativo de una farmacéutica.

#### **3.2 Objetivos**

##### **3.2.1 General**

Determinar la motivación laboral entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

### **3.2.2 Específicos**

- Identificar el grado de relaciones interpersonales y formar parte de un grupo y sentirse aceptado.
- Identificar el grado de seguridad en el que el personal busca estar en su entorno laboral.
- Analizar el poder e interés de dirigir a otros, competir, ganar, tener popularidad.
- Analizar el grado de exploración de aprender y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.
- Comprobar si a la persona le estimula superar retos y lograr el éxito profesional.

### **3.3 Hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis de la investigación**

- Hi1 Existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de afiliación entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Ho1 No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de afiliación entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Hi2 Existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de poder entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Ho2 No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de poder entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Hi3 Existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de logro entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

- Ho3 No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de logro entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Hi4 Existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de exploración entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Ho4 No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de exploración entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Hi5 Existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de seguridad entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- Ho5 No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de seguridad entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

### **3.4 Variables**

#### Independiente

- Personal de ventas y administrativo de una empresa farmacéutica.

#### Dependiente

- La Motivación laboral

#### **3.4.1 Definición conceptual de variables**

- Personal de ventas y personal administrativo de una empresa farmacéutica

Anderson (1995), da a conocer que el personal de ventas es la fuerza de la organización por tener la responsabilidad de negociar con el cliente por la adquisición de un servicio o producto.

Arias (1997), indica que el personal administrativo se encarga de organizar a los trabajadores de una empresa para alcanzar los objetivos.

Según los conceptos anteriormente descritos el personal de ventas y administrativo es considerado como un grupo de personas donde están involucrados puestos de jefes, coordinadores de ventas, secretarias, asistentes y ejecutivos de ventas dentro de una empresa.

- La motivación

Stoner (1996), define que la motivación representa los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. La motivación actúa en el comportamiento de los individuos, el cual inicia con una especie de provocación, dirección y mantenimiento, con un resultado de satisfacer las necesidades de la persona. La razón del comportamiento puede ser originada por el mismo individuo o el ambiente que lo rodea.

### **3.4.2 Definición operacional de personal**

- Personal de ventas y personal administrativo de una empresa farmacéutica

25 personas de ventas: son las encargadas de promover los productos de la farmacéutica y el dato fue proporcionado por el jefe inmediato del departamento de ventas para así evaluar al personal asignado.

25 personas administrativas: son las encargadas de informes internos de la farmacéutica y el dato fue proporcionado por la gerencia administrativa.

- La Motivación

Para medir las escalas del perfil motivacional del personal de ventas y administrativo de una empresa farmacéutica se utilizó el test análisis de perfil motivacional cada una de las escalas son la representación del estado en el que se encuentra el personal dentro de la organización. El resultado del test nos permite conocer las áreas fuertes y las áreas de mejora, las escalas que nos proporcionan los resultados de las áreas son: afiliación, poder, logro, exploración y seguridad.

### 3.5 Alcances y límites

- **Ámbito institucional:** Empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos en la ciudad de Guatemala.
- **Ámbito geográfico:** Zona 12 de la Ciudad de Guatemala.
- **Ámbito personal:** 50 personas que laboran en el área de ventas y área administrativa de una farmacéutica.
- **Ámbito temporal:** De mayo a septiembre 2018.
- **Ámbito temático:** La motivación laboral entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

### 3.6 Aportes

Qué el presente estudio ayude a la empresa y a los colaboradores a saber la importancia que tienen los diferentes temas de la motivación, los cuales son de retroalimentación para las estrategias o herramientas que existan en la empresa, y así generar mayor productividad y seguridad en el personal.

Sirve como antecedentes para futuras investigaciones de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, ya que aporta información actualizada sobre el perfil motivacional que existe hoy en día en empresas que se dedican a distribución de productos farmacéuticos en el país, reflejando las escalas el nivel de motivación del personal administrativo y de ventas.

Al estudiante le permite ampliar la perspectiva del tipo de motivación que se da hoy en día en las organizaciones del giro farmacéutico y esto le permitirá ver las áreas donde puede iniciar una futura investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **MÉTODO**

#### **4.1 Sujetos**

Para realizar esta investigación la muestra estuvo constituida por 50 personas de ambos sexos en edades de 19 a 60 años, las cuales pertenecen a los departamentos de ventas y personal administrativo. De este modo para elegir los sujetos de la muestra era importante que las personas tuvieran estabilidad laboral dentro de la farmacéutica. Una vez elegida la muestra a evaluar se procede a organizar al personal para la evaluación y se les asigna día y horario de evaluación.

El personal de la farmacéutica participó en la evaluación con actitud muy positiva y se les explicó que los resultados eran confidenciales y que el test era para un trabajo de investigación de tesis.

#### **4.2 Instrumento**

Para medir las variables de esta investigación se utilizó el siguiente test psicométrico análisis de perfil motivacional de los autores Beatriz Valderrama, Sergio Escorial y Lourdes Luceño, el propósito de la prueba es valorar el perfil motivacional de la persona en las áreas de Autonomía Afiliación, Poder Cooperación, Logro Hedonismo, Exploración Seguridad y Contribución Conservación, el test tiene confiabilidad de 0.90 y una validez de 100.

La prueba se ha aplicado durante dos días del mes de agosto del presente año, debido a que un día fueron evaluadas 25 personas y luego las otras 25. De las variables que mide el test fueron elegidas 5 que son las siguientes: afiliación que se refiere a ser aceptado por los demás, poder es



el interés que tienen las personas por dirigir a otros, logro es la etapa donde se superan retos y se logra el éxito profesional, exploración es estar en búsqueda de aprender nuevas cosas y seguridad es tener estabilidad e ir evitando cambios. Con lo anterior definido por consiguiente se obtuvieron los resultados y se procede a realizar un análisis profesional.

El manual tiene un cuestionario de 80 enunciados que expresan diferentes motivos que son importantes para las personas. La tarea del evaluado consiste en valorar en qué medida se encuentra cada una de las afirmaciones y qué tan importante es, entonces el evaluado debe elegir entre las siguientes escalas: 1 nada importante, 2 muy poco importante, 3 poco importante, 4 importante, 5 muy importante, 6 extremadamente importante. La evaluación de este test puede ser de forma individual o colectiva y la evaluación tiene una duración de 25 minutos aproximadamente, el test se aplica con el fin de identificar la motivación entre el personal de ventas y personal administrativo de una empresa farmacéutica.

Los materiales que componen el test son: 1 manual que describe toda la información del test, 10 cuadernillos donde se encuentran los enunciados que debe leer el evaluado, 50 hojas de respuestas, las cuales están divididas 25 para el personal ventas y 25 para el personal administrativo, 2 claves de acceso para realizar la corrección por internet y así obtener los resultados de los evaluados.

### **4.3 Procedimiento**

Para la elaboración del trabajo de graduación se realizaron las siguientes acciones:

- Presentación del tema de tesis a la facultad.
- Formato de autorización a la decanatura y aprobar que sea aprobado el tema.
- Asignación de asesor.

- Identificación y selección del problema de investigación.
- Delimitación del tema de investigación.
- Buscar empresa para aplicar el test psicométrico.
- Formulación del planteamiento del problema de investigación.
- Formulación de objetivos generales, específicos y la hipótesis de investigación.
- Elaboración del marco teórico.
- Planificación de la investigación.
- Trámite para compra de test psicométrico
- Aplicación de test psicométrico en la empresa.
- Tabulación de resultados del test psicométrico.
- Análisis e interpretación de datos obtenidos en el trabajo de campo.
- Redacción e integración de informe.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Asignación de revisor.
- Entrega de trabajo de graduación impreso.

#### **4.4 Metodología de la investigación**

Para el proceso de investigación se utilizó el método descriptivo comparativo.

Hernández Sampieri y otros (2006), expresan que el método descriptivo consiste en buscar, especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Henández Sampieri y Mendoza (2008), define que la investigación comparativa es donde se recolectan y analizan datos para llevar acabo la integración e interpretación y elaboración del reporte en estudio.

#### **4.5 Metodología estadística**

Para obtener los resultados estadísticos se utilizó el programa Microsoft Excel versión 2010 para calcular el estadístico t de Student, donde fueron tabulados los resultados del del test análisis de perfil motivacional donde finalmente fueron surgiendo las hipótesis de la investigación. Según el autor Gómez (2006), este método se refiere que es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a las medias.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En los siguientes cuadros se presenta el análisis estadístico de la motivación laboral, según las escalas evaluadas de: afiliación, poder, logro, exploración y seguridad realizadas al personal de ventas y personal administrativo de una empresa farmacéutica.

A continuación, se detalla el análisis inferencial que explica los resultados de la motivación laboral.

Cuadro #1 nivel de afiliación entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Sujetos	Muestra	Media	Valor de T	Valor Crítico de t	Aceptación de Hipótesis
Personal de ventas	25	49.36	-0.72	2.01	Ho1
Personal administrativo	25	54.56			

Fuente: Análisis de Perfil Motivacional

Interpretación:

En vista que el valor de t obtenido (-0.72) es menor al valor crítico de la t (2.01), se rechaza la hipótesis de investigación que expresa: No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en afiliación entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Cuadro #2 nivel de poder entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Sujetos	Muestra	Media	Valor de T	Valor Crítico de t	Aceptación de Hipótesis
Personal de ventas	25	40.2	0.72	2.01	Ho2
Personal administrativo	25	35.36			

Fuente: Análisis de Perfil Motivacional

Interpretación:

En vista que el valor de t obtenido (0.72) es menor al valor crítico de la t (2.01), se rechaza la hipótesis de investigación que expresa: No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en poder entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Cuadro #3 nivel de logro entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Sujetos	Muestra	Media	Valor de T	Valor Crítico de t	Aceptación de Hipótesis
Personal de ventas	25	40.4	-1.58	2.01	Ho3
Personal administrativo	25	50.16			

Fuente: Análisis de Perfil Motivacional

Interpretación:

En vista que el valor de t obtenido (-1.58) es menor al valor crítico de la t (2.01), se rechaza la hipótesis de investigación que expresa: No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en logro entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Cuadro #4 nivel de exploración entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Sujetos	Muestra	Media	Valor de T	Valor Crítico de t	Aceptación de Hipótesis
Personal de ventas	25	35.64	0.65	2.01	Ho4
Personal administrativo	25	31.8			

Fuente: Análisis de Perfil Motivacional

Interpretación:

En vista que el valor de t obtenido (0.65) es menor al valor crítico de la t (2.01), se rechaza la hipótesis de investigación que expresa: No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en exploración entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Cuadro #5 nivel de seguridad entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

Sujetos	Muestra	Media	Valor de T	Valor Crítico de t	Aceptación de Hipótesis
Personal de ventas	25	50.04	0.83	2.01	Ho5
Personal administrativo	25	41.04			

Fuente: Análisis de Perfil Motivacional

Interpretación:

En vista que el valor de t obtenido (0.83) es menor al valor crítico de la t (2.01), se rechaza la hipótesis de investigación que expresa: No existe una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en seguridad entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de este estudio fue reconocer el perfil motivacional en el desempeño laboral del personal administrativo y de ventas de una empresa farmacéutica. Luego de haber aplicado el test psicométrico correspondiente a las 50 personas, 25 del área de ventas y 25 del área administrativa se pudo concluir que se debe de mejorar la motivación laboral del personal de la empresa.

Se rechaza la Ho1 correspondiente a la escala del nivel de afiliación y esto corresponde a que el 30% con una media de 49.36 del personal de ventas y el 20% con una media de 54.56 del personal administrativo coinciden en que les falta motivación para poder relacionarse con el resto de compañeros. Por otra parte se rechaza la Ho2 correspondiente a la escala del nivel de poder ya que el 20% con una media de 40.2 del personal de ventas y un 20% con una media de 35.36 del personal administrativo indican en sus resultados que tienen poco interés para dirigir a otros ya que si no están motivados no tienen las habilidades necesarias para motivar al resto del equipo. Al mismo tiempo se rechaza la Ho3 correspondiente a la escala del nivel de logro donde el 40% con una media de 40.4 del personal de ventas y un 20% con una media de 50.16 del personal administrativo debido a que el personal no tiene motivación para superar retos y poder lograr el éxito de lo que se haya establecido. Por otro lado también se rechaza la Ho4 correspondiente a la escala del nivel de exploración ya que el 20% con una media de 35.64 del personal de ventas y un 40% con una media de 31.8 del personal administrativo reflejan que no tienen interés por lo novedoso y no busca nuevas formas de hacer las cosas. Por último la Ho5 también es rechazada correspondiente a la escala del nivel de seguridad debido a que la media

del personal de ventas es 50.04 y el personal administrativo tiene una media de 41.04 que inciden en que no hay motivación que los haga sentir estables en su ámbito laboral y que por tal motivo evitan los cambios.

Es evidente que no existe motivación en ninguna de las áreas evaluadas del personal de ventas y personal administrativo de la empresa farmacéutica, por tal motivo las escalas de afiliación, poder, logro exploración y seguridad que se midieron fueron rechazadas las hipótesis por falta de motivación en el personal.

Respecto a los antecedentes citados se mencionan en el capítulo I, están los resultados de Ramírez (2009) quien se interesó por la motivación del personal donde los resultados fueron similares a los de esta tesis en estudio, ya que la motivación del personal estaba muy mal y baja en relación a los resultados, debido a que el personal se encuentra insatisfecho y el promedio de insatisfacción es de 76.53% por falta de buena comunicación, no reciben capacitaciones constantes, desmotivación por parte del líder, falta de participación, no hay satisfacción laboral ni trabajo en equipo. Por lo anterior descrito por consiguiente se debe de mejorar en varios factores para lograr tener un personal motivado y feliz de lo que realiza día a día en la empresa. Sin embargo el autor Delgado (2009) indica que la motivación del personal es muy alta y esto se debe a que las expectativas que poseen los empleados con respecto al desempeño y la motivación laboral reflejado en un 51%, por tal motivo se puede identificar que el personal se esfuerza y es dedicado en sus metas establecidas y es gracias al fruto de su buena motivación laboral que proporciona la empresa.



## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

- De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar una diferencia estadísticamente significativa al 0.05% en el nivel de motivación laboral entre el personal de ventas y personal administrativo de una farmacéutica.
- De las escalas evaluadas en el test, los resultados fueron en su mayoría desfavorables para el personal de ventas y administrativo, ya que los colaboradores coinciden en que falta motivación para relacionarse con el resto de compañeros, no tienen la iniciativa de querer ser un líder, la motivación es escasa para superar retos dentro de la organización y no tienen interés por lo novedoso lo cual provoca resistencia al cambio.
- Por consiguiente la relación de motivación que existe entre el personal de ventas y personal administrativo es igual, ya que ambas áreas carecen de motivación laboral.
- Sin duda el rendimiento del personal mejorará en cuanto se les den incentivos que los motiven y animen a contribuir a la mejora continua de la farmacéutica.
- Por último se rechaza la hipótesis de investigación, ya que el personal evaluado de ambas áreas no cuenta con motivación laboral.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RECOMENDACIONES**

Con relación a los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente:

- Incluir entre el programa el tema de reconocimiento e incentivos para lograr la motivación laboral y así poder crear un ambiente más estable con estrategias que provoquen en el colaborador una actitud positiva, considerando que es necesario invertir en el recurso humano para que se obtengan los resultados deseados por la organización.
- Como punto de partida se sugiere iniciar la capacitación a nivel jefaturas y gerencias para la identificación de las necesidades de capacitación, con lo cual se pretende orientar los esfuerzos del programa de capacitación hacia la reducción de las deficiencias actuales que se presentan a nivel organizacional y que por lo tanto los recursos invertidos sean aprovechados al máximo.
- Realizar encuestas de forma bimestral, donde se evalué al personal sobre las capacitaciones que se implementen y así poder identificar las necesidades e intereses de cada área y que esto se pueda replicar en el personal y en la productividad de la organización.
- Recursos humanos debe tener el compromiso de velar por el bienestar del personal y trabajar en el fomento de todos aquellos factores que aumenten la motivación.
- Es importante sensibilizar a los jefes de cada área para contagiar el compromiso de recursos humanos para fomentar la lealtad hacia el personal replicar en todas las áreas de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. Madrid: Popular.
- Anderson, R. E.; Hair, J. F.; Bush, A. J. (1995). Administración de ventas 2.a edición. México: McGraw-Hill.
- Arias, G. F. (1997). Administración de Recursos Humanos.
- Benavides, R.J. (2004). Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.
- Codoñer, M. (2011). El abracadabra del trabajo en equipo. Guatemala: CM Editorial.
- Daft, L. (2006). La experiencia del liderazgo. México: International Thomson.
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Argentina: Editorial Brujas.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México D.F.
- Herrera, F., Ramírez, J.M y Herrera, I. (2004), Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos particulares. Revista Iberoamericana de educación.
- Koontz, H., Heinz, W. y Cannice, M. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kuster, I. y Román, S (2009). Venta de personal y dirección de ventas. México: Editorial Thomson.
- Reeve, J. (1994). Motivación y emoción. Madrid: Mc Graw Hill.

- Robbins, P.S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson educación.
- Robbins, P.S (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robbins, P.S (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson educación.
- Rodríguez, V. J. (2006). Dirección moderna de organizaciones. México: International Thomson.
- Stanton, W., Buskirk, R. y Spiro, R. (2008). Ventas, conceptos, planificación y estrategias. Colombia: McGraw- Hill.
- Stoner, James A. F. et al. (1996). Administración. (6ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Zapeta, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.

Tesis:

- Delgado, M. (2010). La motivación laboral y su incidencia en el desempeño Organizacional. Tesis inédita. Universidad Central de Venezuela. Venezuela.
- Díaz, S. (2009). La motivación como factor significativo en el desempeño laboral de los empleados del área comercial y ventas de las fundaciones que otorgan microcrédito en la ciudad de Cartagena. Tesis inédita. Universidad de Cartagena. Colombia.
- García, V. (2012). La Motivación Laboral. Tesis inédita. Universidad de Valladolid. España.
- Guerra, E. C. (2017). Relación de la satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala. Tesis inédita. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.

- González, L. (2015). Diagnóstico para identificar los factores de motivación prevalecientes en el contexto laboral de los trabajadores de una empresa privada desde una perspectiva tridimensional. Tesis inédita. Universidad Veracruzana. México.
- Peña, E. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Tesis inédita. Universidad Pontificia. España
- Pérez, I. I. (2012). Estrategias motivacionales para el personal administrativo de la empresa agrícola ganadera santa fé, ubicada en el departamento de Alta Verapaz. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Pérez, Z. (2014), El Mobbing: un estudio comparativo en colaboradores de ambos géneros en una industria textil. Tesis inédita. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala.
- Ramírez, E.R. (2009). Estrategias de motivación al personal de una nupcialidad para mejorar la efectividad laboral. Tesis inédita. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Vásquez, S. M. (2007). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional de Arzobispo Loayza. Tesis inédita. Universidad Nacional de San Marcos. Perú.
- Zelada, J. R. (2017). La motivación como factor psicosocial que incide en el desempeño laboral en las personas de mantenimiento del centro escolar el roble. Tesis inédita. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

## **ANEXO**

B. Valderrama

S. Escorial

L. Luceño

# APM

## Análisis del Perfil Motivacional



MANUAL

