



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

## ESCUELA DE POSGRADO

La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

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

**Dirección y Gestión del Talento Humano**

**Autor:**

Bachiller. Llaque Quiroz, Juan Carlos

**Asesora:**

Dra. Obando Peralta, Ena Cecilia

Cajamarca – Perú

2018

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la Propuesta de Valor al Empleado influye en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

La población y muestra de estudio estuvo conformada por los 50 colaboradores que laboran en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, la misma que contó con el instrumento denominado cuestionario para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala de Likert con 5 niveles de respuesta. Para la variable Propuesta de Valor al Empleado estuvo conformada por 24 preguntas y en el caso de la variable Motivación por 31 preguntas.

El estudio se apoyó en el enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal, explicativo. El análisis de confiabilidad arrojó como resultado el Alpha de Cronbach de 84.96% para la variable Propuesta de Valor al Empleado y 81.76% para la variable Motivación. Se utilizó el software SPSS, a través de la prueba de hipótesis D de Somers presentando como resultado un nivel de significancia de 0.001 ( $\alpha < 0.05$ ).

Se concluyó que la Propuesta de Valor al Empleado influye significativamente en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

Palabras clave: Propuesta de valor al empleado, Motivación, Unidades Ejecutoras de Inversión Social.

## **Abstract**

The objective of this research is determine if the Employee Value Proposition influence over the motivation of collaborators in executive unities of social investment from a mining company in Cajamarca region, during the year 2017.

The population and sample of study was composed by 50 collaborators working for an executive unities of social investment from a mining company in Cajamarca region, the technique used for data collection was the survey designed using the Linkert' scale with five level of response. The variable Employee Value Proposition was composed by 24 questions and the variable Motivation by 32 questions.

This quantitative method used a non-experimental, transversal, and explicative design. The results of the analysis of confidence are an Alpha of Cronbach equal to 84.96% for the Employee Value Proposition variable and 81.76% for the variable Motivation. For analyzing this information the software used was SPSS, through the test of hypothesis D of Somers presented a significant level of 0.001 ( $\alpha < 0.05$ ).

The conclusion of this study is that the Employee Value Proposition has a significant influence over the Motivation of collaborators in executive unities of social investment from a mining company in Cajamarca region, during the year 2017.

Key words: Employee Value Proposition, Motivation, Executive Unities of Social Investment.

## **Dedicatoria y agradecimiento**

### **Dedicatoria**

A Dios, por ser la guía de mi vida, por darme salud y sabiduría, por ser quien me ilumina día a día y por enseñarme que la felicidad existe.

A mi esposa Sandra y mis hijitas Bianca y Ariana, que son mi inspiración y la razón de ser de mi vida.

A mis padres Vilma y Ceferino y mi abuelita Pura, que con su amor y paciencia lograron guiarme por el camino correcto.

A mis hermanos César, Orlando y Patty, que son un orgullo para mí.

### **Agradecimiento**

A mi asesora Dra. Ena Obando Peralta por su dedicación y orientación en la realización de mi Tesis.

A los Directores Ejecutivos y colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social por brindarme las facilidades y su apoyo con la información.

## Tabla de contenidos

Carátula .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Dedicatoria y agradecimiento .....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Índice de figuras .....	vii
Índice de tablas .....	ix
I INTRODUCCIÓN .....	11
I.1 Realidad problemática .....	11
I.2 Pregunta de investigación .....	12
I.3 Objetivos de la investigación .....	13
I.3.1 Objetivo General.....	13
I.3.2 Objetivos Específicos .....	13
I.4 Justificación de la investigación .....	13
I.5 Alcance de la investigación .....	14
II MARCO TEORICO.....	14
II.1 Antecedentes.....	14
II.2 Bases teóricas .....	18
II.2.1 Propuesta de Valor al Empleado (PVE).....	18
II.2.2 La Motivación .....	30
II.3 Definición de términos básicos.....	43
III HIPÓTESIS .....	44
III.1 Declaración de hipótesis .....	44
III.2 Operacionalización de variables.....	44
III.3 Propuesta de solución .....	48
IV DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	59
IV.1 Diseño de investigación.....	59

IV.2 Unidad de análisis .....	59
IV.3 Población .....	59
IV.4 Muestra .....	59
IV.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	59
IV.6 Métodos y procedimientos de análisis de datos.....	60
V RESULTADOS .....	66
VI DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	81
VII RECOMENDACIONES .....	85
Lista de referencias .....	86
Anexos.....	89

## Índice de figuras

Figura N° 1: Consejos para un diseño efectivo de la PVE.....	21
Figura N° 2: Una solución estratégica en línea con el negocio .....	21
Figura N° 3: El marco de la retribución responsable.....	26
Figura N° 4: Como entiende MERCER la Propuesta de Valor al Empleado .....	27
Figura N° 5: Propuesta de Valor al Empleado .....	27
Figura N° 6: Propuesta de Valor a la medida de los nuevos talentos .....	28
Figura N° 7: Propuesta de Valor al Empleado: Compensación total .....	29
Figura N° 8: Modelo de Recompensa Total .....	30
Figura N° 9: La rueda de los motivos.....	42
Figura N° 10. Implementación de un modelo de PVE .....	48
Figura N° 11. Nuevo Modelo de PVE.....	50
Figura N° 12. Matriz de Talento Humano de las 9 cajas .....	54
Figura N° 13. Dimensiones de la Propuesta de Valor al Empleado .....	67
Figura N° 14. Nivel de la variable: Propuesta de Valor al Empleado.....	67
Figura N° 15. Nivel de la dimensión: Afinidad, orgullo y propósito .....	68
Figura N° 16. Nivel del indicador: Afinidad, orgullo y propósito .....	68
Figura N° 17. Nivel de la dimensión: Beneficios .....	69
Figura N° 18. Nivel del indicador: Cobertura de salud.....	69
Figura N° 19. Nivel del indicador: Gratificación laboral.....	70
Figura N° 20. Nivel de la dimensión: Carrera.....	70
Figura N° 21. Nivel del indicador: Desarrollo y aprendizaje.....	71
Figura N° 22. Nivel de la dimensión: Compensaciones.....	71
Figura N° 23. Nivel del indicador: Capacidad de pago .....	72
Figura N° 24. Nivel de la dimensión: Lugar de trabajo y estilo de vida.....	72
Figura N° 25. Nivel del indicador: Instalaciones gratificantes .....	73
Figura N° 26. Nivel del indicador: programas de bienestar .....	73
Figura N° 27. Dimensiones de la Motivación .....	74

Figura N° 28. Nivel de la variable: Motivación .....	74
Figura N° 29. Nivel de la dimensión: Motivación extrínseca.....	75
Figura N° 30. Nivel del indicador: Calidad de supervisión .....	75
Figura N° 31. Nivel del indicador: Condiciones físicas .....	76
Figura N° 32. Nivel del indicador: Políticas de la empresa .....	76
Figura N° 33. Nivel del indicador: Relaciones con los demás .....	77
Figura N° 34. Nivel del indicador: Salario .....	77
Figura N° 35. Nivel del indicador: Seguridad laboral .....	78
Figura N° 36. Nivel de la dimensión: Motivación intrínseca.....	78
Figura N° 37. Nivel del indicador: Desarrollo personal .....	79
Figura N° 38. Nivel del indicador: Logro .....	79
Figura N° 39. Nivel del indicador: Reconocimiento.....	80
Figura N° 40. Nivel del indicador: Responsabilidad.....	80



## Índice de tablas

Tabla N° 1: Operacionalización de variables .....	45
Tabla N° 2. Cronograma de ejecución de la propuesta de la PVE .....	58
Tabla N° 3. Presupuesto para la ejecución de la propuesta de la PVE.....	58
Tabla N° 4. Escala de Likert.....	61
Tabla N° 5. Escala valorativa .....	61
Tabla N° 6. Propuesta de Valor al Empleado .....	61
Tabla N° 7. Dimensión: Afinidad, orgullo y propósito.....	62
Tabla N° 8. Indicador: Afinidad, orgullo y propósito .....	62
Tabla N° 9. Dimensión: Beneficios.....	62
Tabla N° 10. Indicador: cobertura de salud y seguros de vida .....	62
Tabla N° 11. Indicador: Gratificación laboral.....	62
Tabla N° 12. Dimensión: Carrera .....	62
Tabla N° 13. Indicador: Desarrollo y aprendizaje.....	62
Tabla N° 14. Dimensión: Compensaciones .....	63
Tabla N° 15. Indicador: Capacidad de pago .....	63
Tabla N° 16. Dimensión: Lugar de trabajo y estilo de vida .....	63
Tabla N° 17. Indicador: Instalaciones gratificantes .....	63
Tabla N° 18. Indicador: Programas de bienestar .....	63
Tabla N° 19. Variable: La Motivación .....	63
Tabla N° 20. Dimensión: Extrínseca .....	63
Tabla N° 21. Indicador: Calidad de la supervisión .....	64
Tabla N° 22. Indicador: Condiciones físicas del trabajo .....	64
Tabla N° 23. Indicador: Políticas de la empresa .....	64
Tabla N° 24. Indicador: Relaciones con los demás .....	64
Tabla N° 25. Indicador: Salario .....	64
Tabla N° 26. Indicador: Seguridad laboral .....	64
Tabla N° 27. Dimensión: Intrínseca .....	64

Tabla N° 28. Indicador: Desarrollo personal .....	65
Tabla N° 29. Indicador: Logro .....	65
Tabla N° 30. Indicador: Reconocimiento.....	65
Tabla N° 31. Indicador: Responsabilidad.....	65
Tabla N° 32. Medidas direccionales D de Somers.....	66
Tabla N° 33. Tabla de contingencia PVE x MOTIVACIÓN.....	66

## I INTRODUCCIÓN

### I.1 Realidad problemática

A partir del Siglo XXI el mundo cambió de manera intensa, colocando a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad, generando la necesidad en que las personas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Así las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia veloz (Chiavenato, 2009).

La Sociedad reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el desempeño de las personas.

La gran preocupación en este siglo es la falta de talentos a nivel mundial por lo que es lógico que la función de Recursos Humanos redireccione su foco hacia allí. Recursos Humanos estratégicos y desarrollo del talento, peldaños de una imaginaria escalera ascendente de nuevas tendencias positivas en la materia, fueron difíciles de llevar a la práctica en el ámbito de las organizaciones; aún hoy muchas empresas están lejos de alcanzar la meta (Alles, 2015).

Jiménez y Avilés (2013), indicaron es importante que las empresas creen una identidad común con los empleados, cada vez más diversos, que les permita asegurarse el éxito en el mundo cada vez más globalizado. Hoy las compañías deben trabajar en propuestas de valor para los empleados, tanto internamente, orientadas a incrementar el compromiso y orgullo de pertenencia del empleado, como externamente, con fines de posicionamiento y reputación.

En el Perú existen consultoras internacionales como Mercer, Hay Group, Great Place To Work, entre otras que están identificadas con el desarrollo de las personas, realizaron el esfuerzo por favorecer en construir una mejor sociedad ayudando a las empresas a optimizar sus ambientes de trabajo, ayudaron a desarrollarlas para que sean las mejores empresas para trabajar en el Perú, dentro de ellas podemos identificar que existen pequeñas, medianas y grandes empresas que trabajan la Propuesta de Valor al Empleado, sin embargo son muy pocas frente a las que existen en nuestro país.

La región Cajamarca estuvo estrechamente ligada a la actividad minera y hasta el 2005 tuvo un crecimiento del PBI exponencial, sin embargo a partir de ese año el crecimiento se desaceleró y la economía cajamarquina experimentó un proceso de estancamiento debido a la reducción productiva de la minería, aunado a los conflictos suscitados y a la

oposición a la expansión de los proyectos mineros. Para el año 2017 El Índice de competitividad Regional (INCORE) de la Región Cajamarca se encontró en el último lugar (puesto 24 de 24), en el entorno económico en el puesto 22 y en el laboral en el puesto 23, (IPE, 2017).

Las Unidades Ejecutoras de Inversión Social (UEIS) denominadas así por la empresa minera en la región Cajamarca en su reporte de sostenibilidad 2016, la incertidumbre es muy alta, no pudiendo tener estrategias a largo plazo, la cual conllevó a una inestabilidad laboral por reducción de proyectos y presupuestos, se adicionó un referente salarial ya que siendo parte de la empresa Minera los niveles remunerativos son menores y por último hasta se mencionó de una posible fusión, absorción o hasta incluso la creación de una nueva Unidad Ejecutora, todo ello conllevó a una posible desmotivación de los colaboradores.

Internamente Recursos Humanos de ambas UEIS dependen organizativamente de las áreas de Administración, cuentan con algunas políticas de Recursos Humanos que ayudan a cumplir con los fines descritos en sus estatutos, pero como se encuentran en el organigrama en un nivel intermedio no participan ni toman decisiones estratégicas organizacionales, cuentan con herramientas para atraer, retener y motivar a sus colaboradores, pero no se encuentra bien estructurada como si lo hace el contar con una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), además que las políticas de Recursos Humanos no está bien comunicada. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que los motiva, y al no haber alguna investigación de esta variable se desconoce el estado actual de la motivación del colaborador de las UEIS.

De acuerdo a lo mencionado, la presente investigación estuvo enfocada en estudiar las variables de La Propuesta de Valor al Empleado y La Motivación, que ayudaron a comprender el comportamiento de los colaboradores, que fueron relevantes para lograr mantener una posición como marca empleadora en la región, es por ello que surge la siguiente pregunta:

## **I.2 Pregunta de investigación**

¿La Propuesta de Valor al Empleado influye en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017?

### **I.3 Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1 Objetivo General**

Determinar si la Propuesta de Valor al Empleado influye en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

#### **I.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la dimensión de la Propuesta de Valor al Empleado que tiene mayor nivel de relevancia en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.
- Identificar la dimensión de la Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

### **I.4 Justificación de la investigación**

Ante la incertidumbre y recesión en la región Cajamarca, ante políticas de Recursos Humanos que no se encuentran bien estructuradas y que no se encuentran bien comunicadas, ante el desconocimiento el estado actual de la motivación del colaborador de las UEIS, es de suma importancia contar con una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que es una estrategia de la Marca Empleadora que toda organización necesita para posicionarse como un buen lugar para trabajar, creando una reputación positiva como empleador, su diseño puede actuar como un factor clave en la atracción de talento, en la generación de compromiso, en la retención y en la motivación de los colaboradores.

Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales y las organizaciones dependen directamente de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones (Chiavenato, 2009).

El desarrollo de la presente investigación tiene por justificación teórica en que ayudará a ampliar las fronteras del conocimiento, ampliando el modelo de MERCER quien sostiene que La Propuesta de Valor al Empleado es todo aquello que la organización ofrece a sus empleados: Compensación, y beneficios (Competitividad), carrera y lugar de trabajo y estilo de vida (Diferenciación) y afinidad, orgullo y propósito (Único); debe ser única, relevante y convincente y debe permitir al colaborador identificarse con la organización; así como, de la teoría de los dos factores de Herzberg, también llamada teoría de la motivación (intrínseca) e higiene (extrínseca).

La presente investigación encuentra su justificación práctica en que ayudará a mejorar los niveles de motivación en los colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social, a través del desarrollo de las mejores prácticas de la Propuesta de Valor al Empleado, al momento de cumplir con las tareas y responsabilidades designadas dentro de la organización.

### **I.5 Alcance de la investigación**

La presente investigación abarca a las Unidades Ejecutoras de Inversión Social dedicadas al rubro minero a nivel nacional.

## **II MARCO TEORICO**

### **II.1 Antecedentes**

En lo referente a la Propuesta de Valor al Empleado y La Motivación existen diversas investigaciones realizadas tanto a nivel internacional, nacional como local. Es así que se mencionan algunas investigaciones las cuales brindaron un marco de referencia para el desarrollo de la presente investigación.

A nivel internacional de acuerdo al trabajo de investigación titulado Motivar al personal fijo y voluntario empleado en ONG en el Sur, de People in Aid (2007), mencionó que la motivación de los empleados en el sector de las ONG está abierta a las mismas influencias que afectan al sector corporativo. La cultura de una organización, su estructura, liderazgo, visión y misión, así como la gestión del personal, todos tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados. La influencia de la organización es el principal factor motivador de los empleados. Sin embargo, ninguna organización ni empleado es una isla, y ambos también están afectados por el entorno en que existen: familia, amistades, miembros de la comunidad y asuntos locales que inciden sobre la vida de las personas. Se podría decir que la influencia de la nación afecta por igual a la organización y a los empleados.

La Tesis titulada Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica, de Bedodo y Giglio (2006), publicado por la Universidad de Chile, en Santiago, Chile, demostraron que respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral. Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto solo una compensación entendida

desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan estos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que los empleados buscan.

La Tesis titulada Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total, de Valdebenito (2016), publicado por la escuela de Postgrado Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en Santiago, Chile, demostró que la empresa será mucho más competitiva en el mercado y atraerá y retendrá a los mejores talentos tanto internos como externos, debido a su Propuesta de Valor que proporcionará un desarrollo de carrera que permita que las personas trabajen con más compromiso y por ende cumplan de mejor manera sus metas y objetivos laborales y personales. Los líderes tendrán más información para entregar a sus dependientes, en cuando a las cargas de trabajo, escuchar más las necesidades de los trabajadores, porque tendrán más herramientas para trabajar con ellos, sus ansiedades, sus emociones y necesidades. Con este proyecto se diferencian las necesidades y expectativas de los colaboradores, de manera integrada, a través de la Recompensa Total. Una Propuesta de Valor para los empleados es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, de la satisfacción intrínseca con el trabajo, hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación.

En el trabajo de investigación titulado La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados, de Barragán, Villarreal y Guerra (2009), publicado en México, consideran que la gestión del recurso humano en un mundo tan competitivo y cambiante como el que actualmente experimentamos, no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etc., ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente. Se quedan solo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo. Aquellos empleados considerados como talentos, son agresivamente buscados por cualquier otra organización que quiera tener éxito y un cumplimiento cabal de sus objetivos. Sin embargo, al ser éste un recurso escaso, toda organización debe realizar el procedimiento de atraer este tipo de personal lo más rápido posible, para evitar que otra se adelante en la contratación de aquella gente brillante con la que sueña toda empresa. Algunas acciones adicionales, está la idea de mostrar al candidato, una imagen seria y sólida de la compañía tanto interna como externamente, un buen prospecto en cuanto al desarrollo de carrera que pueda presentarse en un futuro, y finalmente, un buen programa de recompensas que no deben quedarse sólo en la parte económica.

En el trabajo de investigación titulado *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*, de Jiménez y Avilés (2013), publicado en la revista *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, revelan su trabajo las razones por la que un empleado decide trabajar en una compañía, qué hace que quiera continuar en ella y qué cree que un empleador debería mejorar. Este estudio es una de las mayores investigaciones del mundo sobre los atributos de las marcas como empleadoras. Sus resultados indican que los atributos más comúnmente incluidos por las compañías en su PVE son un trabajo interesante, unas mayores posibilidades de desarrollo y salario. Entre las razones por las cuales un empleado decide continuar en una compañía destacan, en primer lugar, el salario; en segundo, los beneficios y, por último, las posibilidades de desarrollo. Como aspectos que los empleadores deberían mejorar destacan el salario, los beneficios y el desarrollo profesional. De forma más global, el estudio muestra que existen ciertos atributos similares en todo el mundo, aunque, no obstante, se perciben diferencias en donde unos factores priman más que otros en función de cada país. Esto indica que, a pesar de que los factores coincidan a nivel mundial, se requiere un proceso de ajuste que permita adaptar las estrategias globales a la realidad local y de cada organización.

A nivel nacional, la tesis titulada *Modelo de las expectativas de VROOM y su Influencia en la motivación laboral de la Constructora Galilea SAC, sucursal Trujillo 2015*, de Flores y García (2015), publicado por la Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú, determinaron que si existe un grado de influencia significativo del modelo de las expectativas de VROOM en la motivación laboral del personal de ventas de la empresa Constructora Galilea SAC. Se identificó en la primera etapa de investigación en donde el puntaje promedio de la Motivación Laboral es bajo. En la segunda etapa de la investigación el nivel de motivación aumentó de bajo a alto. El modelo utilizado es una teoría de la motivación de procesos, basado en la ciencia valida que influye en la motivación.

La investigación titulada *La gestión del talento y la generación de valor de la empresa*, de Gutiérrez (2011), publicada en la Escuela de Post Grado de la UPC, Lima, Perú, demostró que gestionar el Talento Humano se convirtió en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que toda organización tiene que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados. En el entorno actual, es muy importante gestionar el ciclo de vida completo de los empleados, desde su atracción y contratación hasta su desarrollo y retención. Para que las organizaciones adquieran los talentos de liderazgo se necesita: a) Adoptar una mentalidad de talento, b) Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados, c) Reconstruir la estrategia de reclutamiento, d) Incorporar el desarrollo en la organización y diferenciar y reafirmar al personal. La gestión del talento no ha de limitarse a los trabajadores más brillantes sino a los de alto potencial.



El talento, como capacidad de una persona de añadir valor a la organización puede y debe desarrollarse y mejorarse tanto en el ámbito intelectual como emocional. Las organizaciones competitivas deben ser atractivas para el talento y saberlo gestionar para poder maximizar sus resultados de forma institucional.

El trabajo de investigación titulado *Trabajando para las mejores: Mejores empresas para trabajar en el Perú 2016*, de Gamarra (2016), publicada por Great Place To Work, Lima, Perú, considera que las más de 500 empresas en el Perú que a lo largo de casi 15 años trabajaron con el modelo de GPTW, pueden dar fe que en estas organizaciones que el modelo funciona siempre que la alta dirección de la empresa tenga la convicción de que el camino al éxito empieza por construir una sólida cultura basada en altos niveles de confianza, excelencia en liderazgo y desarrollo de personas, factores claves para la innovación, la mejora de la productividad y el crecimiento sostenible del negocio. Las principales características que diferencian a las mejores del resto, están relacionadas a la equidad en remuneración, al reconocimiento individual, al involucramiento del personal en la gestión, a la ausencia de favoritismo, a los jefes confiables y a la preocupación por la vida personal. El sector industrial es la más difícil de gestionar que las de servicios y que en general tienen indicadores más bajos. Tanto las empresas de servicios como las industriales las mayores brechas entre las mejores y el resto coinciden en tener muy clara cuál es la visión de la compañía y cuál es el camino que los llevará al éxito, la confraternidad entre colaboradores y los elevados niveles de liderazgo. Las brechas que las diferencian, para las de servicios son el cuidado que tienen en ofrecer un entorno de trabajo que facilite y apoye a sus colaboradores (infraestructura, equipos, herramientas, condiciones saludables, entre otros) y para las empresas industriales son el reconocimiento y agradecimiento individual por logros destacables y el esfuerzo extra. Se puede entender que cada sector o rubro, y que cada empresa es única y tiene que ser gestionada de manera independiente.

A nivel local, la tesis titulada *Relación de la Gestión del Talento Humano por competencias y la motivación del personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo Cajamarca*, periodo 2015, de Bustamante (2016), publicado por la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, en Cajamarca, Perú, determinó que existe una relación directa en un grado de correlación baja (0.467) entre la Gestión del Talento Humano por competencias y la Motivación Laboral, estableciendo de esta manera la relación entre la variable independiente y dependiente. Se comprobó que existe motivación en los docentes encuestados. De manera independiente un 57% de los encuestados opinan que la dimensión de selección por competencias es uno de los más determinantes de la motivación laboral. Implementar una buena gestión del talento humano, una propuesta de valor al empleado o una remuneración total, puede conllevar a que los trabajadores se

encuentren motivados, satisfecho y ayuden a las organizaciones a lograr los resultados requeridos.

La tesis titulada Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca: Una propuesta de programa de motivación – 2014, de Espino (2014), publicado por la Universidad Nacional de Cajamarca, en Cajamarca, Perú, determinó que los factores motivacionales que influyen en el desempeño, son de tipo extrínseco e intrínseco entre los cuales tenemos la remuneración, la comodidad física, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, ascensos, reconocimientos, capacitación, iniciativa y participación en toma de decisiones, los cuales permitieron el diseño de un programa de motivación. Entre los factores extrínsecos que influyen en el desempeño se encuentran las remuneraciones, la comodidad física, la estabilidad laboral y las relaciones interpersonales. Entre los factores intrínsecos que influyen en el desempeño fueron los reconocimientos, los ascensos, la capacitación, la iniciativa y la participación en la toma de decisiones.

## **II.2 Bases teóricas**

### **II.2.1 Propuesta de Valor al Empleado (PVE)**

#### **Marca corporativa y marca empleadora**

Según Mercer (2015, p.5), la marca corporativa diferencia los productos y servicios de los de la competencia. Hace a la imagen que los Stakeholders externos tienen sobre la organización, la marca empleadora denota la reputación de una organización como empleadora, es la imagen de la misma como un buen lugar para trabajar.

Las primeras iniciativas para construir una buena imagen como empleador, o estrategia de Employer Branding, surgen en los años 80 en Estados Unidos como respuesta a la necesidad de las organizaciones de convertirse en la mejor opción para trabajar, captando y reclutando a un colectivo específico de potenciales empleados por medio de acciones concretas (Goncer, 2014, p.61).

En los últimos años surgió un concepto muy difundido, conocido también mediante la expresión inglesa Employer Branding (en español, marca empleadora / marca del empleador). Lograr esta “marca” implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto entre los colaboradores actuales como entre las personas que en el futuro podrían incorporarse a la organización. Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en la organización (Alles, 2015, p.71).

La imagen positiva de la organización debe ser construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos para que sea considerada como un gran lugar para trabajar.

Goncer (2014, p.62), indica que una estrategia de Employer Branding está compuesta por acciones concretas orientadas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como empleador, como marca empleadora. Es decir, el objetivo es transmitir que es el mejor lugar para trabajar y posicionarse con este mensaje en su público objetivo.

En la actualidad, es cada vez más importante el desarrollo de una marca como empleador que lleve una propuesta de valor para los empleados, la optimización de los procesos de movilidad del capital humano, la inversión en tecnologías de comunicación, la promoción de herramientas de entrenamiento virtual y la construcción de liderazgos multiculturales y virtuales (Imperial, Modelli y Rivera, 2016, p.8).

Goncer (2014, p.60), menciona que las compañías más deseadas para trabajar hicieron, y siguen haciendo, grandes esfuerzos para reclutar a los candidatos más deseados, al mismo tiempo que mantienen los perfiles que consideran clave.

Atraer, retener y motivar a las personas consiste en una carrera de fondo y la estrategia más efectiva para cumplir con este objetivo se denomina Marca empleadora.

### **Definición de Propuesta de Valor al Empleado**

La PVE es todo aquello que la organización ofrece a sus empleados: Capacitación y desarrollo, compensación, relación con el jefe, etc. Debe ser única, relevante y convincente y debe permitir al colaborador identificarse con la organización. Su diseño y comunicación puede actuar como un factor clave en la atracción de talento, en la generación de compromiso y en la retención del personal. (Mercer, 2015, p.6).

Según Aguado y Avilés (2012, p.42), la PVE es “El conjunto de atributos que el Mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada”. Toma cada vez más fuerza en el ámbito empresarial en términos de atracción, retención y motivación.

De acuerdo a Goncer (2014, p.63), la PVE es internamente, un compromiso con los empleados. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización. Refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que ofrece la organización y qué es lo que produce la satisfacción de empleados y colaboradores.

Jiménez y Avilés (2013, p.18), indican que la PVE es el conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada. Así, hace referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales).

De acuerdo a ello, la PVE representa la totalidad del valor que los empleados reciben de su empleador, define las experiencias y características de la empresa que harán que el talento que necesitamos sea atraído, permanezca, esté motivado para que alcance su mejor desempeño.

### **Gestión de la Propuesta de Valor al Empleado**

Está vinculado con la estrategia corporativa y el valor organizacional, reflejando el estilo de liderazgo que busca alcanzar la organización: La PVE que brinda la organización son las que las distinguen de la competencia y fundamenta un lenguaje/cultura común para guiar todas las iniciativas, las comunicaciones y orienta a los candidatos potenciales (Mercer, 2015, p.7).

Una estrategia basada en una propuesta de valor diferenciada para el empleado conseguirá retenerle y vincularle con la compañía. Está demostrado, un profesional satisfecho y orgulloso de su empresa garantiza el aumento de rentabilidad (Aguado y Avilés, 2012, p.43).

Según Mercer (2015, p.11), hoy en día todos estamos de acuerdo que la PVE genera mayor compromiso y satisfacción, mejor desempeño individual y retención, mejor atención al cliente y calidad de servicio y genera mejores resultados financieros.

Para obtener lo mencionado anteriormente, es muy importante que la alta gerencia esté involucrada, siendo así, para que así se diseñe y alinee la PVE con la estrategia del negocio.

Figura N° 1: Consejos para un diseño efectivo de la PVE



Fuente: Mercer (2015)

Figura N° 2: Una solución estratégica en línea con el negocio



Fuente: Angeli y Deza (2014)

De acuerdo a Plurum (2013, p.7), indica que existen 2 razones para implementar una PVE: El reto de retener y atraer talento y movilidad suprasectorial del talento humano.

PwC (2011, p.11), nos muestra que los objetivos de la PVE es la atracción: claridad en cuanto a la oferta de valor al mercado laboral objetivo, retención: claridad en cuanto a la oferta de valor a nuestros colaboradores y compromiso: lograr el compromiso de los colaboradores.

(Aguado y Avilés, 2012, p.44), en la situación actual, lo que realmente diferencia una empresa de otra es la capacidad para atraer y retener el talento que requiere

su negocio. Por ello sigue siendo clave contar con una estrategia y unas capacidades de atracción de candidatos y de retención de profesionales que mantengan el negocio vivo. Todo ello con un planteamiento muy eficaz y más efectivo en costes que nunca.

Encontrar y retener empleados comprometidos implica toda una estrategia que no se logra simplemente imitando las mejores prácticas implantadas por otras empresas.

De acuerdo a Aguado y Avilés (2012, p.47), la PVE ha de ser única y diferenciada. Los atributos de la PVE ha de realizarse minuciosamente y para todos los colectivos con el mismo objetivo: Generar compromiso y sentido de pertenencia en todos los colaboradores y niveles, una PVE bien estructurada y comunicada constituirá un pieza clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia, y contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados, el resto de la estrategia de Employer Branding y de comunicación interna y externa se centrará en la difusión y refuerzo de los atributos de la propuesta de valor a través de los diferentes canales, iniciativas, proyectos y todo tipo de acciones que vaya a realizar la organización.

Las recomendaciones que dan para la elaboración de una PVE son: a) Trasladar la perspectiva del cliente al ámbito interno, buscando un círculo virtuoso de satisfacción de clientes y empleados; ello generará compromiso mutuo. b) Realizar una revisión histórica de la organización, su pasado, presente y futuro. c) Formular una propuesta de valor coherente y real y que se viva en el día a día de la organización. d) Identificar atributos globales coherentes con las prioridades y motivaciones de todos los colectivos de la organización. e) Incluir mensajes relevantes para todos los colectivos interno y externo. f) Encontrar elementos diferenciales; si la propuesta de valor no ofrece nada diferente a lo que existe en el mercado. g) Repetir y repetir los mensajes de la propuesta a través de todos los canales disponibles.

Hacer felices a los empleados resulta beneficioso para las organizaciones al redundar directamente en su productividad. La felicidad influye en el rendimiento de un empleado.

Goncer (2014, p.62), menciona que la PVE recoge lo que la organización ofrece a sus empleados actuales y potenciales, son aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía. La PVE muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos como por procesos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos.

Las ventajas de considerar un enfoque de recompensa total según Marcos (2011, p.50) son: 1) Mayor flexibilidad y adaptabilidad a la globalidad de necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados, colectiva e individualmente, 2) más capacidad para atraer, retener y comprometer a los mejores perfiles y talentos, 3) menor coste laboral y menor coste de rotación, 4) imagen de marca como empleador más fuerte y visible y 5) mayor rentabilidad, porque no supone “dar más” sino gestionar el mix de elementos de manera más eficaz, mejorando la percepción de su valor por parte de todos, sin aumentar necesariamente la inversión.

En este contexto actual la PVE es la mejor herramienta para construir y fomentar el compromiso entre los colaboradores, hacerles partícipes de la estrategia y que se conviertan en verdaderos embajadores de marca. Cualquier organización tiene capacidad para desarrollar una buena solución en recompensa total.

Es importante resaltar no solo la importancia de contar con una PVE real, valorada y diferencial, sino que también hemos de preocuparnos por conocer qué es lo que interesa a nuestros profesionales, con la intención de ajustar nuestra propuesta a sus necesidades, para cumplir el objetivo de ser atractivos como empleador y retener el talento dentro de las organizaciones (Goncer, 2014, p.64).

El actual entorno económico y empresarial demanda a las compañías grandes retos en la gestión de personas. Se evidencian grandes cambios, pues ya no se habla de retener talento, sino de fidelizarlo, pero generando vínculos emocionales entre empresa y empleado. Herramientas como el marketing viral o el denominado salario “emocional” contribuyen a crear una marca de empleo fuerte y sostenible (Jiménez y Avilés, 2013, p.16).

Jiménez y Avilés (2013, p.18), indican que contar con una PVE bien elaborada y con mensajes claros y contundentes permite cumplir un doble objetivo: atraer desde la perspectiva externa, y retener y comprometer, desde la perspectiva interna, a aquellos colectivos indispensables para la organización, lo que, sin duda, hará que el plan de marca como empleador sea todo un éxito. Estos mensajes deben contener unos atributos o características que contribuyan a que dicha empresa sea percibida como un buen lugar para trabajar.

La estrategia a seguir para elaborar la PVE debe contemplar factores como el entorno actual, las necesidades del mercado y la convivencia de diferentes generaciones, cada uno con necesidades y formas de trabajar muy distintas que tienen objetivos, prioridades y cultura muy diversos.

De acuerdo a Jiménez y Avilés (2013, p.21), manifiestan que la base de una marca de empleo fuerte y sostenible consiste en una PVE con los siguientes atributos: a) Que sean valorados, tanto internamente como externamente. El valor que les



aportan dichos atributos incluye aspectos personales y profesionales por lo que debe significar un equilibrio que permita ver recompensado su esfuerzo b) Que sean reales, que resulte coherente con lo que experimenten los empleados en el día a día en su organización, c) que sean diferenciales, con respecto a otras compañías. Una marca de empleo fuerte y sostenible ha de tener una estrategia de comunicación clara hacia el mercado y hacia los empleados.

El salario “emocional” consigue lo que a veces el dinero no puede comprar: la motivación. Esa nueva forma de retribuir, comprometer y atraer a empleados actuales y potenciales destaca, entre sus políticas, la flexibilidad laboral como una de las más valoradas (horario flexible, días adicionales de vacaciones), así como otras relacionadas a la formación y desarrollo profesional. En la actualidad las compañías más atractivas son aquellas que prestan mayor atención a la conciliación entre la vida profesional y la vida personal, las que ofrecen interesantes carreras profesionales o las que cuidan la diversidad e igualdad entre sus empleados (Jiménez y Avilés, 2013, p.22).

Cuando se habla de salario “emocional” debe contemplar factores que harán que la elaboración de la PVE se ajuste de la mejor manera posible a las necesidades de los colaboradores, este tipo de políticas influirán en una mejor calidad de vida que permita equilibrar lo monetario y lo no monetario.

De acuerdo a Marcos (2011, p.42), cada empresa puede – y debe – desarrollar una ventaja competitiva diferencial a través de la forma en que recompensa a sus empleados, incrementando radicalmente su capacidad de atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesita, cuando lo necesita y donde lo necesita.

El concepto de “recompensa total” surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados. Desde entonces son varios los modelos desarrollados, pero todos coinciden en la importancia de equilibrar múltiples programas, prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores profesionales y, contribuyan a incrementar el rendimiento y los resultados organizativos. La compensación y los beneficios siguen siendo una parte muy crítica del conjunto, pero el reconocimiento, la posibilidad de carrera, el éxito en la vida profesional y privada, la marca como empleador, el feedback, el estilo de dirección, el clima y el entorno organizativos, forman un todo inseparable en la ecuación ganar-ganar de la nueva propuesta de valor.

Imperial, Modelli y Rivera (2016, p.12), indican que establecer esquemas de remuneraciones flexibles, adoptar programas de formación innovadores y entender qué elementos mantienen motivados a los empleados de diferentes edades ayudará



a comprender las relaciones que están surgiendo entre la empresa y el colaborador. El cambio debe ir acompañado de elementos intangibles para fomentar el compromiso: calidad de liderazgo, oportunidades de desarrollo dentro de la organización, el trabajo con significado y la creación de sentidos de pertenencia.

Según Marcos (2011, p. 44), son diversos los modelos que consideran la recompensa total, actúan a modo de “caja de herramientas” a partir de la cual cada organización decide crear una propuesta de valor que satisfaga tanto los intereses y necesidades de la organización como los de los empleados, sin olvidar (y cada vez menos) que esta propuesta debe también dar cumplida respuesta a las perspectivas de otros Stakeholders como los accionistas, los clientes o la propia sociedad.

Una estrategia de recompensa total debe tener como resultado empleados satisfechos, implicados y productivos que den su tiempo, talento y esfuerzo para generar los resultados y el rendimiento de negocio esperados, y refuercen una buena reputación de la compañía.

### **Modelos de Propuesta de Valor al Empleado (Recompensa Total)**

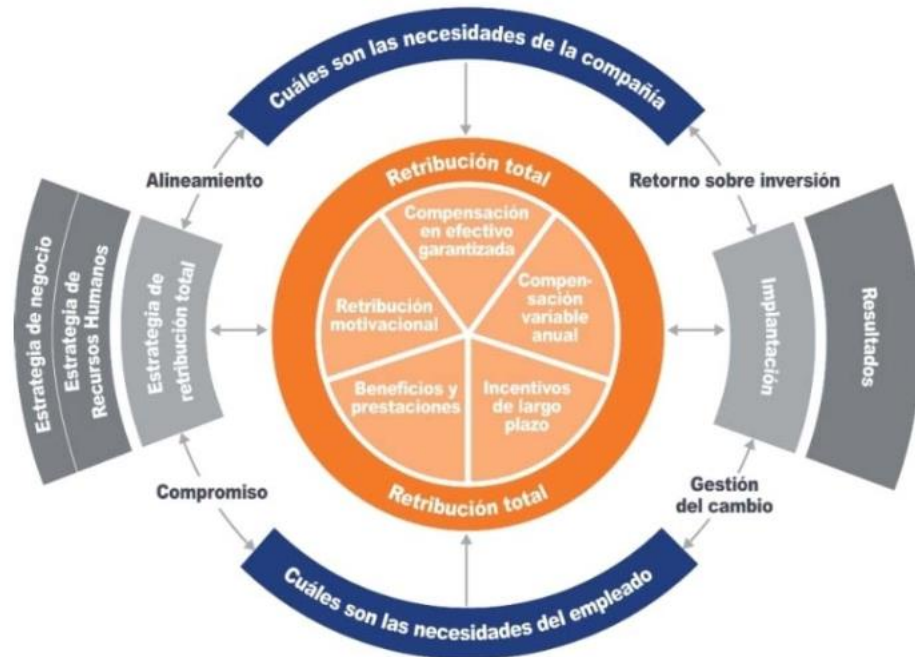
Las organizaciones necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento: los costes salariales. Asimismo, hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente el talento. Este principio de equilibrio entre costes y capacidad de atracción y retención de talentos a de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. A continuación se muestran los modelos de Recompensa Total más reconocidos en el mundo laboral:

#### **1. Modelo Hay Group**

Se debe hacer realidad la alineación de la retribución con la estrategia. Se da la importancia de atraer y gestionar el talento clave, el compromiso dejó de ser opcional y las empresas ponen en valor la retribución intangible: más relación con la principal propuesta de valor de la empresa como empleador.

El modelo de recompensa total está basado en 5 dimensiones: Compensación en efectivo garantizada, compensación variable anual, incentivos de largo plazo, beneficios y prestaciones y retribución motivacional.

Figura N° 3: El marco de la retribución responsable



Fuente: Hay Group (2010)

## 2. Modelo MERCER

El modelo se divide en la parte contractual (la competitividad y la diferenciación) y la emocional (ser único). La conexión emocional complementa el contrato laboral y cuanto más grande es la conexión emocional, menos dependencia tendrá los componentes contractuales.

El modelo está basado en 5 dimensiones: Compensaciones y beneficios (Competitividad), carrera y lugar de trabajo / estilo de vida (Diferenciación) y afinidad, orgullo y propósito (Único)

Figura N° 4: Como entiende MERCER la Propuesta de Valor al Empleado



Fuente: Mercer (2015)

### 3. Modelo Plurum

El modelo de recompensa total abarca los diferentes cuadrantes que caracterizan la relación entre personas y empresa, el cubrimiento de estos factores garantiza el éxito de una política de recursos humanos integral que genere valor al empleado.

El modelo está basado en 4 dimensiones: compensación, beneficios, desarrollo y ambiente laboral.

Figura N° 5: Propuesta de Valor al Empleado



Fuente: Plurum (2013)

#### 4. Modelo Price Waterhouse Coopers (PwC)

Se debe tener una claridad en cuanto a la oferta de valor al mercado laboral objetivo (atraer), claridad en cuanto a la oferta de valor a nuestros colaboradores (retener) y lograr el compromiso de los colaboradores.

El modelo está basado en 5 dimensiones: La empresa debe ser distintiva, debe haber un mundo de oportunidades, un ambiente único de trabajo, atraer y retener los mejores talentos y tener una compensación competitiva.

Figura N° 6: Propuesta de Valor a la medida de los nuevos talentos



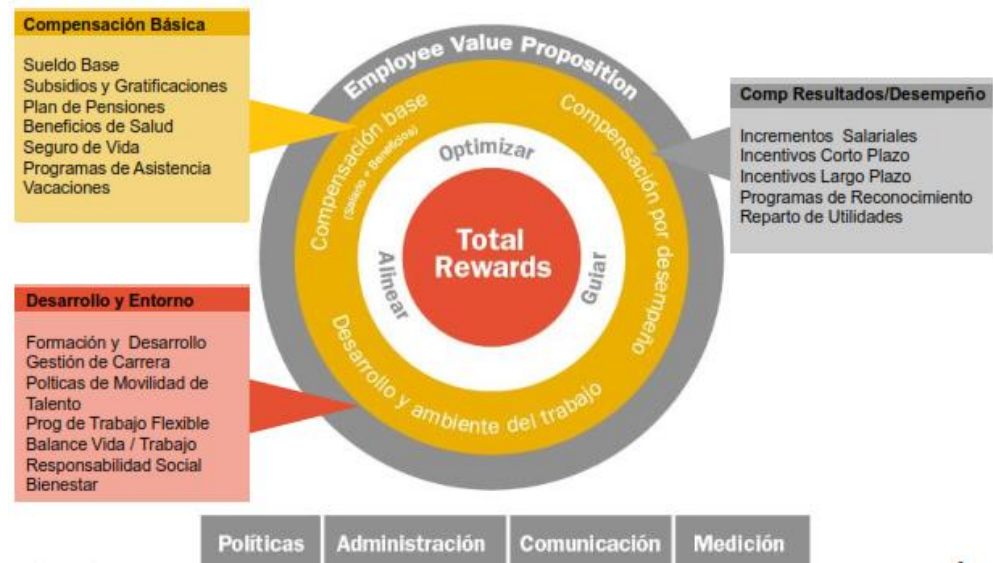
Fuente: PwC (2011)

#### 5. Modelo Towers Watson

La Recompensa Total es un componente clave de la Propuesta de Valor al Empleado y proviene directamente desde la estrategia del negocio. Además indica que tanto las políticas, administración, comunicación y medición son los soportes que sustentan y apoyan a una buena implementación de la Recompensa Total.

El modelo está basado en 3 dimensiones: Compensación base (salario más beneficios), compensación por desempeño y desarrollo y ambiente de trabajo.

Figura N° 7: Propuesta de Valor al Empleado: Compensación total



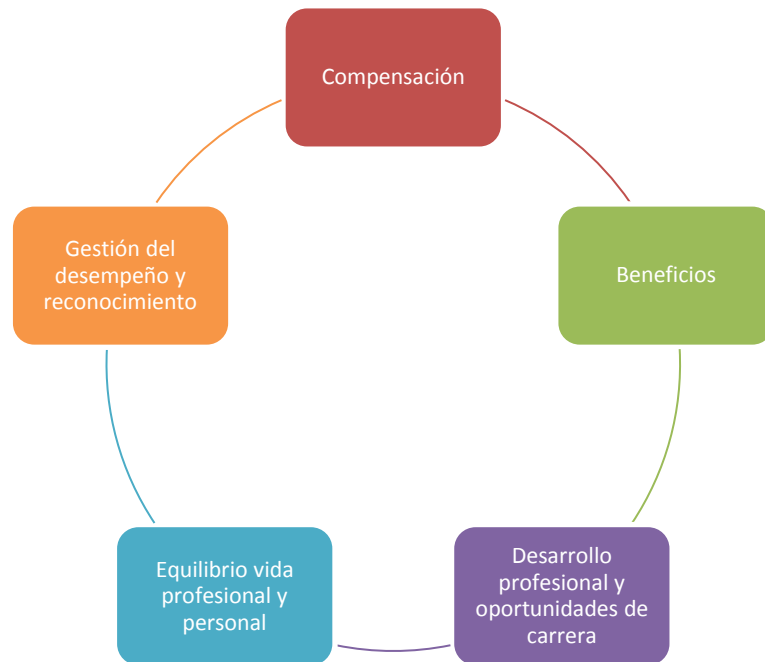
Fuente: Angeli y Deza (2014)

## 6. Modelo PeopleMatters

El modelo de recompensa total está basado en 5 dimensiones: Compensación, beneficios, desarrollo profesional y oportunidades de carrera y equilibrio entre vida profesional y personal, y gestión del desempeño y reconocimiento.

a) Compensación, es la retribución proporcionada al empleado por los servicios prestados, su tiempo, esfuerzo y capacidades, su objetivo es básicamente responder a las necesidades financieras de ingreso (retribución fija, retribución variable a corto plazo y retribución variable a largo plazo), b) Beneficios, si bien tienen un carácter financiero, se reciben vía bienes y servicios, y no en su valor equivalente en dinero, su objetivo es de mejorar la salud y las condiciones laborales de los empleados (obligatorios o voluntarios), c) Desarrollo profesional y oportunidades de carrera, incluye todos los programas y experiencias de aprendizaje que se diseñan para robustecer las capacidades y competencias de los empleados, d) Equilibrio entre vida profesional y personal, tiene en cuenta necesidades intrínsecas de los empleados, apoyándolos activamente para conseguir el éxito tanto en el trabajo como en casa, y e) Gestión del desempeño y reconocimiento, es una herramienta única para aumentar la probabilidad de una compañía de alcanzar sus metas (Marcos, 2011, p.44).

Figura N° 8: Modelo de Recompensa Total



Fuente: Marcos (2011)

## II.2.2 La Motivación

### Definición de La Motivación

Procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins y Judge, 2013, p.202).

Chiavenato (2011, p. 41), indica que motivo de manera general es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.

Gibson, Ivancevich, Donelly, y Konopaske (2011, p.146), dicen que la motivación es el concepto que empleamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir una conducta.

Proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre las necesidades, impulsos e incentivos (Chiavenato, 2009, p.237).

Newstrom (2011, p.107), manifiesta que la motivación de trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y



se conduzca de ciertas maneras. Es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en la dirección y enfoque de la conducta, nivel del esfuerzo y persistencia de la conducta.

Hellriegel y Slocum (2004, p.117), indican que la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.

La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas u objetivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación (Chiavenato, 2009, p.240).

### **Estudio de La Motivación**

Reeve (2010, p.4). La motivación influye más allá de la conducta, también influye en nuestros pensamientos, sentimiento y en nuestros sueños y aspiraciones; así que existe una cierta sabiduría al ampliar la incógnita sobre cuál es la causa de la conducta hacia una pregunta más general ¿qué causa la actividad, no solo de nuestro comportamiento sino también nuestros pensamientos, sentimientos y sueños?

La conducta también varía en intensidad, tanto dentro del individuo como entre diferentes personas. La motivación varía dentro del individuo. Cuando es así, el comportamiento también varía, dado que la gente muestra un esfuerzo alto o bajo y su persistencia es fuerte o frágil. La motivación varía entre diferentes personas. Todos compartimos muchas de las mismas motivaciones, pero es evidente que la gente difiere en aquello que los motiva. Algunos motivos son relativamente fuertes para una persona, pero relativamente débiles para otra.

PwC (2011, p.4), indica que existen retos para la gestión de talentos, son los factores económicos, culturales y demográficos lo que hacen que la nueva década presenten mayores dificultades para atraer y retener talentos: Bajo nivel de desempleo, baja tasa de natalidad, necesidad de hacer “más con menos” lo que implica potenciar a la fuerza de trabajo, convivencia hasta cuatro generaciones en una misma empresa cada una con diferentes habilidades, necesidades y expectativas.

La motivación varía de acuerdo a cada persona, las generaciones, género, raza, etc. por lo que es necesario armar paquetes estratégicos de acuerdo a la medida de cada organización.

Imperial, Modelli y Rivera (2016, p.4), mencionan que la coexistencia de generaciones con características, intereses y comportamientos tan diferentes, acarrea la cuestión de cómo atraer, retener y motivar a personas tan distintas, manteniendo la equidad y consistencia en los valores y cultura de la organización.

El reto para la función de RRHH radica en a) Comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa, b) Generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, alineados al mismo tiempo con el negocio, c) Adoptar nuevos programas para el desarrollo de carrera de los colaboradores, d) Asimilar los diferentes elementos que mantienen motivadas a las generaciones que conviven en la organización.

En las organizaciones conviven empleados de distintas generaciones con valores, expectativas y principios particulares. Los baby boomers, que ya se aproximan al retiro; la generación X, que ocupa posiciones directivas, y los millenials, tanto de la primera como de la segunda ola, que rompen los moldes tradicionales, demostrando su interés por la tecnología y demandando dinamismo en sus carreras. Esta multiplicidad de intereses representa un desafío para RRHH, que tendrá que crear nuevas estrategias para conservar el talento que necesitan las empresas (Imperial et al., 2016, p.12).

### **Objeto de estudio de La Motivación**

De acuerdo a Reeve (2010, p.6), para explicar por qué la gente hace lo que hace, necesitamos una teoría de la motivación, el aspecto esencial de una teoría de la motivación es explicar qué da energía y dirección a la conducta. El estudio de la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente. Dirección implica que la conducta tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico. Una teoría tiene como responsabilidad qué son esos procesos motivacionales y, también, cómo funcionan para energizar y dirigir el comportamiento de una persona.

Los procesos que energizan y dirigen la conducta emanan de fuerza en el individuo y en el ambiente. Los motivos son experiencias internas (necesidades, cogniciones y emociones) que energizan las tendencias de aproximación y evitación del individuo. Las necesidades son condiciones dentro del individuo que son esenciales y necesarias para conservar la vida y para el crecimiento y bienestar. Las cogniciones son sucesos mentales como creencias, expectativas y auto concepto, que representan los modos de pensar. Las emociones son fenómenos subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos de corta duración. Los sucesos ambientales son ofrecimientos ambientales, sociales y culturales que atraen o repelen al individuo a participar o no en una acción específica.

### **Proceso de La Motivación**

Según Chiavenato (2011, p. 42), entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones



de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes, en un mismo individuo con el tiempo, cambian las necesidades, valores sociales y capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. Es decir aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso que les da origen es en esencia el mismo en todas las personas.

Chiavenato (2009, p.238), manifiesta que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera: 1) Las necesidades y carencias, provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión, 2) La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso), 3) Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito, la satisfacción elimina o reduce la carencia, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés, 4) Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona, 5) Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

El ciclo motivacional 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 un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará 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 al ambiente. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión de incomodidad. Las etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad son: Equilibrio interno, estímulo e incentivo, necesidad, tensión, comportamiento o acción y satisfacción. Una vez satisfecha la necesidad vuelve a un equilibrio interno (Chiavenato, 2011, p. 42).

De acuerdo a Valderrama (2010, p.6), existen cuatro elementos del ciclo de motivación: necesidad, incentivo, conducta y satisfacción, que concurren para hacer de nosotros seres con motivaciones distintas, algo que, como especie, resulta muy adaptativo.

Gibson, et al. (2011, 148), indican que el proceso de motivación tiene 6 pasos: 1) deficiencias de necesidades, 2) investigar formas de satisfacer necesidades, 3) comportamiento dirigido a los objetivos, 4) desempeño (evaluación de metas

cumplidas), 5) recompensas o castigos, y 6) deficiencias de necesidades reevaluadas en el empleado.

Newstrom (2011, p. 108), manifiesta que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el ambiente. Los resultados se logran cuando se da oportunidad, la presencia de metas e incentivos son factores motivacionales que provocan la detonación del esfuerzo (motivación). Cuando un empleado es productivo y la organización se da cuenta, se le entregan recompensas. Si su naturaleza, oportunidad y distribución son apropiadas, se satisfarán las necesidades e impulsos originales del empleado. En ese momento pueden surgir nuevas necesidades y el ciclo comienza de nuevo.

De todos los procesos motivacionales mencionados, se puede resumir que todos coinciden en que inicia por una necesidad, se convierte en incentivo, se genera una conducta o comportamiento y culmina con el logro de la satisfacción.

### **Tipos de Motivación**

Reeve (2010, p.97) indica que existen tres tipos diferentes de motivación: desmotivación, motivación extrínseca y motivación intrínseca. Según la teoría de la autodeterminación, estos diferentes tipos de motivación se pueden organizar siguiendo un continuo de autodeterminación o locus percibido de causalidad, La desmotivación (“sin motivación”) es un estado en el que la persona no tiene una motivación ni intrínseca ni extrínseca. La motivación extrínseca se puede distinguir entre sí de acuerdo a su grado de autonomía: regulación externa (ninguna autonomía), regulación introyectada (un tanto autónoma), regulación identificada (principalmente autónoma). La motivación intrínseca refleja la confirmación plena de autonomía del individuo y refleja aquellas ocasiones en las que una actividad genera satisfacciones espontáneas derivadas de nutrir las necesidades psicológicas de la persona. En la medida en que la motivación es más autónoma, más positivos son los resultados para la persona.

Los motivadores intrínsecos son de mayor calidad porque tienen más beneficios que los motivadores extrínsecos. La motivación siempre es interna y radica en nuestro cerebro, está relacionada con los circuitos neuronales dopaminérgicos y de premio en nuestro cerebro, cuando se activan estos circuitos cerebrales, nos sentimos energizados y motivados para realizar cualquier actividad (Fischman, 2014, p.26).

Una recompensa extrínseca es definida como cualquier cosa que una persona da a otra a cambio de servicios o logros (Fischman, 2014, p.97).

Reeve (2010, p.82) menciona que la observación informal del comportamiento cotidiano sugiere que nuestras necesidades fisiológicas, psicológicas y sociales a veces son mudas, o cuando menos se pusieron al fondo de la conciencia. La gente

no siempre genera su propia motivación desde el interior. En lugar de ello, ocasionalmente son pasivos y buscan que el ambiente les proporcione esa motivación.

Se puede indicar que hay dos maneras principales de disfrutar una actividad: de forma intrínseca o extrínseca. Cualquier actividad puede abordarse con una orientación motivacional intrínseca o extrínseca.

Según Reeve (2010, p.84), indica que cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. Esta conducta ocurre en forma espontánea y no se realiza por ninguna razón instrumental (extrínseca). Las personas experimentan motivación intrínseca porque tienen necesidades psicológicas dentro de sí. Existe algo en la actividad misma que permite que el individuo se sienta libre (autonomía), eficiente (competencia), o cercano en términos emocionales (afinidad). Cuando se sienten de esa forma, las personas expresan su motivación intrínseca diciendo, “eso es interesante”, “es divertido” o “me gusta hacerlo”.

La motivación intrínseca es una motivación natural que surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona. Vale la pena nutrirla y promoverla porque conduce a tantos beneficios importantes para el individuo, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo.

La motivación extrínseca surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí. Surge de un contrato conductual de “haz esto y obtendrás aquello”; existe como una motivación de “para lograr” (como “haz esto para lograr aquello”). “Esto” es el comportamiento solicitado, y “aquello” es el incentivo o consecuencia extrínseca. También tiene el tipo de motivación de “qué gano yo”. La motivación extrínseca es una razón creada ambientalmente, para iniciar o persistir en una acción.

En una observación informal, las conductas motivadas de manera intrínseca o extrínseca podrían verse precisamente iguales. Es difícil observar informalmente a una persona y saber si su motivación es intrínseca o extrínseca. La diferencia esencial entre los dos tipos de motivación reside en la fuerza que energiza y dirige la conducta. Con el comportamiento motivado en forma intrínseca, la motivación emana de la satisfacción espontánea de una necesidad psicológica que proporciona la actividad misma, en el caso de la motivación extrínseca, ésta proviene de los incentivos, consecuencias y recompensas que se volvieron contingentes a la presentación de la conducta observada.

## **Teorías de La Motivación**

Reeve (2010, p.2) indica que el estudio de la motivación es una ciencia conductual, el término ciencia indica que las respuestas a las preguntas sobre motivación requieren evidencia objetiva, basada en datos, y empírica obtenida a través de resultados de investigaciones bien realizadas y revisadas por los profesionales en la materia. La investigación sobre motivación busca construir teorías sobre cómo funcionan los procesos motivacionales. Una teoría es una estructura intelectual que se puede utilizar para identificar y explicar las relaciones que existen entre fenómenos observables que ocurren de manera natural.

De acuerdo a Chiavenato (2009, p.240) clasifica las teorías de la motivación en tres grupos: 1) Teorías del contenido, se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos se activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas. Estas teorías parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única, 2) Teorías del proceso, describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento, 3) Teorías del refuerzo, se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.

Gibson, et al. (2011, p.149), clasifican las teorías de la motivación en dos grupos: 1) Teorías de contenido, se enfocan en los factores internos de la persona que activan, dirigen, sostienen y detienen su conducta; intentan determinar las necesidades específicas que motivan a las personas, y 2) Teoría de proceso, describen y analizan cómo la conducta se activa, dirige, sostiene y se detiene por factores principalmente externos a la persona.

Existen tres tipos de necesidades que se pueden organizar dentro de una estructura de necesidades: a) Las necesidades fisiológicas (sed, hambre, sexo) son inherentes al funcionamiento de los sistemas biológicos, b) Las necesidades psicológicas (autonomía, competencia, afinidad) son inherentes a los esfuerzos de la naturaleza humana y el de desarrollo sano, y c) Las necesidades sociales (logro, afiliación o intimidad y poder) se interiorizan o aprenden a partir de nuestras historias emocionales y de socialización (Reeve, 2010, p.58).

En la presente investigación se desarrollaron las teorías de contenido de la Motivación, relacionadas con las necesidades humanas: 1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1943), 2. Teoría ERC de Clayton Alderfer (1972), 3. Teoría X y Y de Douglas McGregor (1967), 4. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1967) y 5. Teoría de las necesidades de David McClelland (1989).

## 1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Robbins y Judge (2013, p.203), indican que la teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: 1) Fisiológicas. Incluye hambre, sed, refugio sexo y otras necesidades corporales, 2) Seguridad. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, 3) Sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad, 4) Estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención, y 5) Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencia.

Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así, cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Chiavenato (2009, p.241), menciona que la teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano, identificó las siguientes necesidades: 1) Fisiológicas, son de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento, 2) Seguridad, son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegidos contra amenazas del entorno externo, 3) Sociales, son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto, 4) Estima, relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo, 5) Autorrealización, son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

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

De acuerdo a Gibson, et al. (2011, p.150), la teoría de Maslow que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene; en cierto sentido significa que una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas en una jerarquía de importancia se clasifican como: 1) Fisiológicas: alimentos, bebidas, cobijo y alivio del dolor, 2) Seguridad: sentirse libre de amenazas, 3) Pertenencia a un grupo, social y amor: amistad, afiliación, interacción y amor, 4) Estima: autoestima y respeto a los demás, 5) Realización personal: sentirse pleno al utilizar al máximo las capacidades, habilidades y su potencial.

## **2. Teoría ERC**

Según Chiavenato (2009, p.243), Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en: 1) Necesidades de existencia, se refiere al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia, incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow, 2) Necesidades de relaciones, se refiere al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow, 3) Necesidades de crecimiento, se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal, incluyen los componentes intrínsecos de las necesidades de estima de Maslow, así como las necesidades de autorrealización.

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

Según Gibson, et al. (2011, p.151), indican que la teoría ERG concuerda con la de Maslow en que las necesidades de los individuos se clasifican en jerarquías, sin embargo su propuesta incluye solo tres conjuntos de necesidades: 1) De existencia, necesidades satisfechas por factores tales como: alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales, 2) De relación, necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas, 3) De crecimiento, necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas.

### **3. Teoría X y Y**

Robbins y Judge (2013, p.205), indican que McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa en esencia, llamada teoría X, los gerentes creen que los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que debe ser dirigidos, incluso coaccionados, a realizarlo. En contraste quienes se basa en la teoría Y, suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad. Llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X, por consiguiente, planteó que ideas como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes, y las buenas relaciones grupales servirían para maximizar la motivación de un individuo en su trabajo.

### **4. Teoría de los dos factores**

Robbins y Judge (2013, p.205), mencionan que el psicólogo Herzberg se preguntó lo siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo?, las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual lo condujo a plantear su teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación e higiene. Los gerentes que quieren eliminar los factores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán. Como resultado Herzberg clasificó condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha. Herzberg sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tiene que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

De acuerdo a Chiavenato (2009, p.244), indica que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados: 1) Los factores higiénicos, extrínsecos o ambientales, son las condiciones de trabajo que rodea a la persona. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. Tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico, cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción en el trabajo. Están relacionados con factores externos al



individuo y con sus necesidades primarias, 2) Los factores motivacionales o intrínsecos, se refieren el perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción en el trabajo y cuando son precarias acaban con ellas. Conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionadas con las necesidades secundarias. Los factores de satisfacción son: Realización personal, reconocimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, crecimiento personal y avance en la carrera.

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

Gibson, et al. (2011, p.153), señalan que la satisfacción laboral es resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y la insatisfacción de no tener factores extrínsecos. Los factores motivadores son: Sentimiento de logro, trabajo significativo, oportunidades de avance, aumento de la responsabilidad, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Los factores de higiene son: Salario, estatus, seguridad laboral, condiciones de trabajo, prestaciones, políticas y procedimientos, y relaciones interpersonales.

Según Newstrom (2011, p.113), indica que Herzberg desarrolló un modelo bifactorial de la motivación, a los que denominó: 1) Factores de higiene o mantenimiento, relacionados con el contexto del trabajo (motivadores extrínsecos): Estatus, relaciones con los jefes, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados, calidad de la supervisión, políticas y administración de la compañía, seguridad del empleo, condiciones de trabajo y sueldo y 2) Factores motivacionales, motivadores o satisfactores, relacionados con el contenido del trabajo (motivadores intrínsecos): El trabajo en sí, logro, posibilidad de crecimiento, responsabilidad, avance y crecimiento.

Hellriegel y Slocum (2004, p.126), dicen que Herzberg y sus asociados adoptaron un enfoque diferente para examinar lo que motiva a la gente, lo que denominó modelo motivador-higiene, que son la causa principal de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo: 1) Factores motivadores, relacionados con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el puesto y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona: Logro, avance en la carrera, autonomía, retos, retroalimentación y responsabilidad, y 2) Factores de higiene, relacionados con los sentimientos negativos de la persona hacia el trabajo y con el ambiente en



que éste se realiza, son factores extrínsecos, o factores externos al trabajo: Reglas y políticas organizacionales, relaciones con los compañeros, relaciones con los supervisores, sueldo, seguridad y condiciones de trabajo.

Debido a que La teoría de los dos factores de Herzberg indica que la motivación de las personas para el trabajo depende de factores extrínsecos e intrínsecos, es que se utilizó esta teoría para la presente investigación.

## **5. Teoría de las necesidades de McClelland**

Robbins y Judge (2013, p.207), indican que fue desarrollada por McClelland y se centra en tres necesidades: a) La necesidad de logro (nLog) es el impulso para sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares, b) la necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio y c) la necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

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

De las cuatro teorías de la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones, sin embargo, tiene menos efecto práctico, debido a que plantea que las tres necesidades son inconscientes, lo cual significa que podemos tenerlas en un alto nivel sin saberlo.

Chiavenato (2009, p.246), sostiene que la dinámica del comportamiento humano parten de tres motivos o necesidades básicas: 1) Necesidad de realización (achievement), es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas, 2) Necesidad de poder (power), es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural, 3) Necesidad de afiliación (affiliation), es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

Estas necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia.

Gibson, et al. (2011, p.155), indican que la teoría propone que una persona con una fuerte necesidad estará motivada a desarrollar conductas apropiadas para satisfacerla. Las necesidades de una persona son aprendidas de la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. McClelland sugirió que cuando una persona tiene una fuerte necesidad, ésta la motiva a conducirse para satisfacerla.

Sinopsis de las cuatro teorías de contenido: McClelland no propuso necesidades de orden inferior; sin embargo, sus necesidades de logro y poder no son idénticas a los motivadores de Herzberg ni a las necesidades de orden superior de Maslow y tampoco a las necesidades de crecimiento de Alderfer, aunque existen algunas similitudes. La principal diferencia entre las cuatro teorías de contenido es el énfasis de McClelland respecto a las necesidades socialmente adquiridas; además, la teoría de Maslow ofrece un sistema estático de jerarquía de las necesidades; Alderfer presenta un método flexible de clasificación sobre tres necesidades y Herzberg analiza los factores laborales intrínsecos y extrínsecos (Gibson, et al., 2011, p.158).

## Modelos de La Motivación

### Modelo de la rueda de Motivos

Valderrama (2010, p.9), realiza un trabajo de investigación en la que llega a un modelo de diez posibles motivaciones de los seres humanos, es un modelo multidimensional de motivación, que pretende reflejar la diversidad humana de anhelos y expectativas. Identifica que hay motivaciones que de alguna manera son contrapuestas: Poder y cooperación, afiliación y autonomía, conservación y contribución, seguridad y exploración, y hedonismo y logro.

Por eso, para conocernos a nosotros mismos y a las personas a las que queremos ayudar potenciando su motivación debemos empezar por ir descubriendo cuáles son nuestros motores.

Figura N° 9: La rueda de los motivos



Fuente: Valderrama (2010)

## II.3 Definición de términos básicos

**Afinidad, orgullo y propósito.** Los empleados están comprometidos con la organización y disfrutan el decirle a otros de su experiencia laboral, demuestran un alto grado de compromiso al reducir el ausentismo y las llegadas tarde al trabajo y ven que la empresa contribuye positivamente con la comunidad.

**Beneficios.** Constituye una forma de compensación indirecta que tiene el propósito de mejorar la calidad de vida laboral y personal de los empleados (Bohlander y Snell, 2008).

**Calidad de vida en el trabajo.** Es el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. Implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desarrollado, posibilidad de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidad de participar y otros puntos similares. Implica los aspectos intrínsecos, extrínsecos y contextuales (Chiavenato, 2011).

**Carrera.** Es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. Presupones un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras (Chiavenato, 2009).

**Compensaciones.** Son todas las formas de pagos y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos, las que se encuentran clasificadas por compensaciones financieras directas e indirectas, y no financieras (Bohlander y Snell, 2008).

**Hedonismo psicológico.** Aproximación al placer, evitación del dolor (Reeve, 2010). Teoría para la cual la motivación fundamental del ser humano es la búsqueda del placer y la huida del dolor. Tendencia a aproximarse a lo que producirá consecuencias gratificantes y la tendencia a evitar lo que producirá consecuencias desagradables.

**Motivación.** Es la "acción y efecto de motivar", en una segunda acepción relaciona la motivación con el término "motivo", diferenciando entre motivo como adjetivo (Que mueve o tiene eficacia o virtud para mover) y motivo como nombre (Causa o razón que mueve para algo), una tercera acepción define motivación como un "conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona" (RAE, 2017).

**Motivación extrínseca.** Proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, aprobación, trofeos, premios, certificados, reconocimiento público y diversos planes de incentivos. Surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí (Reeve, 2010).

La motivación extrínseca es externa a la actividad en sí misma. Algunos motivadores extrínsecos son: Reconocimiento, premios e incentivos, bonos, diplomas y trofeos, evaluaciones y notas, fechas límite y castigos (Fischman, 2014).

**Motivación intrínseca.** Propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar dominar desafíos óptimos. Surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos del crecimiento. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. Proviene de las experiencias espontáneas de sentirse autónomo, competente o afín a otros (Reeve, 2010).

Es aquella que se basa en la realización de la actividad en sí misma. Los seis motivadores intrínsecos que se generan mientras desarrollamos la actividad son: Autonomía, sentido de competencia, novedad, aprendizaje o crecimiento, relación y pertenencia y trascendencia (Fischman, 2014).

### III HIPÓTESIS

#### III.1 Declaración de hipótesis

La Propuesta de Valor al Empleado influye significativamente en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

#### Variables

Variable Independiente: La Propuesta de Valor al Empleado

Variable Dependiente: La Motivación

#### III.2 Operacionalización de variables

Tabla N° 1: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>Variable Independiente</b> La Propuesta de Valor al Empleado	Conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada.	Es todo aquello que la organización ofrece a sus empleados: Compensaciones, beneficios, carrera y lugar de trabajo y estilo de vida. Debe ser única, relevante y convincente y debe permitir al colaborador identificarse con la organización. Su diseño y comunicación puede actuar como un factor clave en la atracción de talento, en la generación de compromiso y en la retención del personal. (Mercer, 2015).	Compensaciones	- Nivel de capacidad de Pago	- Considero que mi sueldo está de acuerdo al trabajo que realizo. (1) - Considero que mi sueldo está acorde al mercado laboral. (9) - El pago de mis remuneraciones, la institución lo realiza siempre en la fecha programada. (16)
			Beneficios	- Nivel de cobertura de salud y seguros de vida	- En la institución me otorgan seguro de salud y de vida de acuerdo a ley. (2) - En la institución me capacitan en programas de salud. (10) - Cuento con un seguro de salud privado. (17) - Cuento con un programa de cobertura de accidentes. (21)
				- Nivel de gratificación laboral	- Recibo mis beneficios de acuerdo a ley (gratificaciones, CTS, vacaciones, etc). (3) - A parte de los beneficios de acuerdo a ley, recibo beneficios adicionales. (11)
			Carrera	- Nivel de desarrollo y aprendizaje	- La institución me brinda la capacitación y/o formación necesaria para desempeñarme satisfactoriamente en mi puesto de trabajo. (4) - En la institución existen oportunidades de hacer línea de carrera. (12) - La institución me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. (18)
			Lugar de trabajo y estilo de vida	- Nivel de programas de bienestar	- En la institución se celebran eventos especiales. (5) - En la institución tenemos beneficios especiales y únicos (No solo económicos). (13) - Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia. (19) - En la institución se fomenta que los colaboradores equilibren su vida de laboral, familiar y personal. (23)
- Nivel de instalaciones gratificantes	- La institución es un lugar acogedor y amigable en donde trabajar. (6) - La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo. (14)				
Afinidad, orgullo y propósito	- Nivel de afinidad, orgullo y propósito	- Estoy orgulloso de decirles a todos que trabajo en esta institución. (7)			

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quiero trabajar en la institución por mucho tiempo. (15)</li> <li>- Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "solo un trabajo". (20)</li> <li>- Me siento satisfecho de trabajar para esta institución. (22)</li> <li>- Mi institución es un gran lugar donde trabajar. (8)</li> <li>- Recomendaría a mis conocidos trabajar en mi institución. (24)</li> </ul>
<p><b>Variable Dependiente</b> La Motivación</p>	<p>Procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.</p>	<p>Robbins y Judge (2013), menciona que la investigación realizada por Herzberg lo condujo a plantear su teoría de los dos factores, también llamada teoría de la motivación (intrínsecas) e higiene (extrínsecas). Como resultado Herzberg clasificó condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene. Como factores motivacionales que se derivan directamente de este, las clasificó como las oportunidades de ascenso y de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.</p>	<p>Extrínseca</p>	<p>- Nivel de calidad de la Supervisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Me siento conforme con la forma en que mi jefe/gerente planifica, organiza, dirige y controla mi trabajo. (1)</li> <li>- Mi jefe/gerente hace un buen trabajo en la asignación de mis funciones y coordinación con los colaboradores. (11)</li> <li>- Me motiva el que mi jefe/gerente tenga una visión clara de hacia dónde va la institución y qué hacer para lograrlo. (21)</li> </ul>
				<p>- Nivel de salario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considero que mi sueldo está por encima que el de mi entorno social. (2)</li> <li>- El sueldo que recibo cubre mis intereses personales y familiares. (12)</li> <li>- Me siento recompensado económicamente por mi rendimiento en el trabajo. (22)</li> <li>- Los premios y/o incentivos que recibo me motivan para lograr mis metas y objetivos. (30)</li> </ul>
				<p>- Nivel de políticas de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocer la misión y visión de la institución me motiva a lograr las metas. (3)</li> <li>- Estoy motivado porque la institución cumple con los contratos y leyes laborales. (13)</li> <li>- Me motiva que la institución cuente con normas, políticas, reglamentos y las difunda a todos los trabajadores. (23)</li> </ul>
				<p>- Nivel de condiciones físicas del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente. (4)</li> <li>- Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son buenas. (14)</li> <li>- Estoy motivado porque la institución me brinda las herramientas para mejorar mi rendimiento laboral. (24)</li> </ul>

				- Nivel de relaciones con los demás	- Tengo buenas relaciones con mi jefe/gerente y mis compañeros de trabajo. (5) - Me motiva que los colaboradores en la institución se preocupen por sus compañeros de trabajo. (15) - Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. (25)
				- Nivel de seguridad laboral	- El lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor. (6) - La institución es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar. (16) - Me siento seguro y estable de permanecer en mi empleo. (26)
			Intrínseca	- Nivel de desarrollo personal	- Siento que hago uso de mis conocimientos en el trabajo que realizo. (7) - Siento que hago uso de mis habilidades y destrezas en el trabajo que realizo. (17) - Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas. (27)
				- Nivel de reconocimiento	- Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para mejorar. (8) - Mi jefe/gerente muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo que realizo. (18) - Puedo tomar decisiones y desarrollar mi trabajo con autonomía. (28)
				- Nivel de responsabilidad	- Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio. (9) - Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad en mi trabajo. (19) - Los resultados de mi trabajo me motivan porque afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas. (29)
				- Nivel de logro	- Mi trabajo contribuye al alcance de los objetivos institucionales. (10) - El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades. (20) - Me siento motivado porque mi trabajo contribuye al alcance de mis metas personales. (31)

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación

### III.3 Propuesta de solución

#### Objetivo

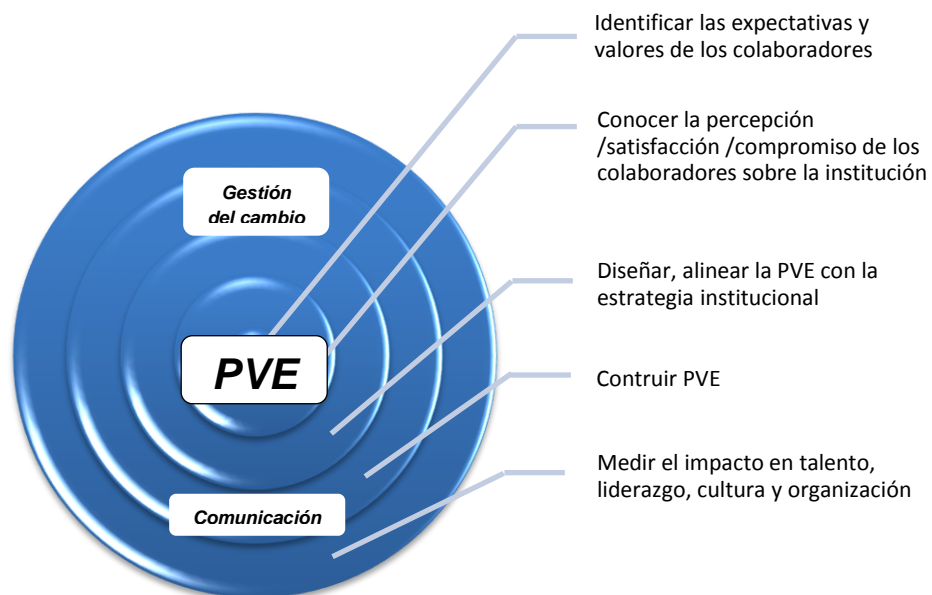
Diseñar un modelo de Propuesta de Valor al Empleado acorde a las necesidades y expectativas de los colaboradores y la estrategia organizacional de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca.

#### Acciones

Para las Unidades Ejecutoras de Inversión Social, se propone diseñar una Propuesta de Valor al Empleado para atraer, retener y motivar talento, se tomó como base el Modelo de PVE de MERCER.

La propuesta se aplicará a todo nivel de las Unidades Ejecutoras. Para realizar este trabajo, primero que todo se tiene en consideración un Mapa de Trabajo que apoyará, guiará y clarificará de forma práctica la propuesta para el plan de implementación, por lo que el esquema de trabajo a desarrollar será el siguiente:

Figura N° 10. Implementación de un modelo de PVE



Fuente: Mercer (2015)

#### Propuesta del Modelo de PVE

El Modelo de PVE indica que uno de los factores de mayor importancia para las organizaciones a la hora de atraer, retener y motivar reside en el paquete de PVE (Recompensa Total).

Si las Unidades Ejecutoras realizan un adecuado diseño e implementación del modelo permitirá alinear los comportamientos de los colaboradores con las estrategias



institucionales, también se fomentará la cultura deseada y se creará un lenguaje común, además será más eficiente a la hora de asignar el presupuesto a aquellos elementos de la PVE que más motivan a los colaboradores. Esta herramienta es crítica a la hora de crear y comunicar la PVE.

Para su implementación, en primer lugar hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Cultura Organizacional.
- Conocer las expectativas y percepción de los colaboradores.
- Justificación económica.
- Facilidad de implementación.
- Tomar las acciones para generar un cambio en las percepciones de los colaboradores.
- Comunicar la PVE.

El Modelo tiene en cuenta la Recompensa Total como un componente clave de la PVE, ya que es desde donde proviene la estrategia institucional, porque si los colaboradores de la Unidades Ejecutoras se encuentran verdaderamente motivados y comprometidos con la institución podrán contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos que las Unidades Ejecutoras se propusieron.

Esta propuesta es un aporte a la estrategia de las Unidades Ejecutoras desde las siguientes miradas:

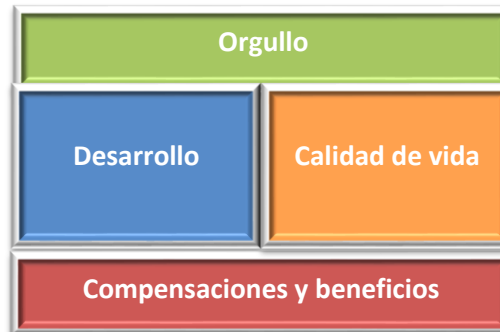
- Eficiencia en la implementación de procesos a través del Modelo de PVE.
- Claridad para los colaboradores de lo que proponen las instituciones como PVE.
- Instituciones mucho más atractivas y competitivas en términos de PVE atrayendo y reteniendo personas.
- Se favorece los resultados de las instituciones teniendo colaboradores más motivados y comprometidos.
- Esta propuesta apoya a las Unidades Ejecutoras a fortalecer las bases para el ciclo de crecimiento de su principal fuente de financiamiento que es la empresa Minera.

El Modelo de PVE, se basará en 4 dimensiones principales: Compensaciones y beneficios, desarrollo, calidad de vida y orgullo, las cuales diseñan una PVE, todo esto soportado por la medición como indicadores de gestión, la comunicación transversal a toda la institución, Consejos Directivos y Direcciones Ejecutivas que toman las decisiones de forma alineada y la administración la cual gestiona y mantiene los elementos de este modelo.

Es muy importante recalcar que debe existir un equilibrio entre las necesidades de las instituciones y las necesidades del colaborador, con el fin de complementar los resultados y la implementación de una PVE.

Dentro de este modelo, se proponen elementos que sean objetivos, prácticos, que agreguen valor y fáciles de implementar en cada dimensión, los cuales se detallan a continuación.

Figura N° 11. Nuevo Modelo de PVE



Fuente: Información obtenida de Mercer (2015)

## 1. Compensaciones y beneficios

El Modelo de PVE indica que en las compensaciones y beneficios están integrados todos aquellos elementos que el colaborador recibe de forma fija y mensual como el sueldo base, así como los beneficios de ley (gratificaciones, CTS, vacaciones seguro de vida ley, asignación familiar, etc.) y beneficios adicionales como EPS (Entidad prestadora de Salud), préstamos personales, entre otros.

Debido a los resultados obtenidos en la dimensión compensaciones: nivel alto de 64% y nivel medio 36%, y en la dimensión beneficios: nivel alto de 72% y nivel medio 28%, se hace necesario para las Unidades Ejecutoras reestructurar las políticas de compensaciones y beneficios, proponiendo lo siguiente:

Se hace necesaria una revisión y optimización de la política de compensaciones, de allí que la nueva filosofía de la remuneración debe estar orientada más hacia la persona que hacia el puesto como tal que ésta ocupa dentro de la organización, es decir pagar por la persona, su potencial y su desempeño y no simplemente por el puesto, determinar la remuneración por la creación de valor en vez de determinarla por el alcance del cargo y la antigüedad, pagar lo que el colaborador podría ganar por fuera (competitividad de mercado) y no simplemente limitarlo a que gane lo mismo que ganan otros en la institución basado en una equidad interna. Es decir las compensaciones estarán basadas por competencias.

Es recomendable que las áreas de Recursos Humanos comuniquen a los colaboradores, cuál es la metodología de las compensaciones y cuál es la banda a la cual pertenece cada cargo, con el fin de que ellos sepan cuál sería el siguiente nivel al cual podrían optar como desarrollo profesional. Cada vez que se actualice el estudio de compensaciones, Recursos Humanos junto a los líderes van a comunicar a los colaboradores, de manera general, la metodología del estudio, cómo se compone la

remuneración y beneficios, además se invitará a los líderes a participar en la construcción de los análisis y descripción de puestos por competencias.

Respecto a la política de beneficios, se seguirá otorgando como se lo viene haciendo hasta ahora todos los beneficios de ley.

Dentro de los beneficios adicionales que otorgan las Unidades Ejecutoras, se deberá estandarizar y otorgar como política a todos los colaboradores desde el inicio laboral un Seguro de Vida Ley.

Se contratará de forma externa un profesional en asistencia social, para que vaya a las oficinas una vez por semana para brindar asesoría, orientación y asistencia en lo que concierne a la correcta utilización de planes de salud y beneficios asociados. El servicio deberá contener lo siguiente: Otorgar información adecuada que permita educar a los colaboradores y a sus familias para que puedan enfrentar ciertas problemáticas sociales con una actitud responsable y también tener como buena práctica la prevención.

A partir de la atención se derivan una serie de gestiones complementarias, tales como: visitas domiciliarias, informes sociales, gestiones telefónicas, trámites en organizaciones públicas y privadas, entes otros, estas respuestas se entregarán a los colaboradores en la visita posterior. Los temas a tratar de forma preventiva serían: Vivienda, salud, previsión, manejo del presupuesto familiar, prevención de alcohol y consumo de drogas, enfermedades en la mujer y en el hombre, otorgar información sobre beneficios internos y externos, convenios y contención a los colaboradores.

## **2. Desarrollo**

El Modelo de PVE indica que dentro del Desarrollo se encuentran todos aquellos elementos que el colaborador recibe a lo largo de su carrera laboral como desarrollo y aprendizaje, línea de carrera y planes de sucesión.

Debido a los resultados obtenidos en la dimensión carrera: nivel medio de 54%, nivel alto 32% y nivel bajo 14%, se hace necesario para las Unidades Ejecutoras reestructurar las políticas de desarrollo, proponiendo lo siguiente:

### **2.1. Plan de Desarrollo de Carrera**

Las organizaciones modernas garantizan su seguridad contando y atrayendo personas talentosas que sientan igualmente que éstas les retribuyen permitiéndole desarrollar nuevas capacidades, conocimientos y experiencias. Para esto se diseñarán programas entrenamiento, capacitación y formación, promoviendo el aprendizaje para robustecer las capacidades y competencias de los colaboradores, permitiendo de esta manera no solo mejorar la ventaja competitiva

de las instituciones, sino responder además a la necesidad de reto y crecimiento personal, garantizando la disponibilidad de talento en cada momento.

Se sugiere que las Unidades Ejecutoras, a través de su área de Recursos Humanos realice un Plan de Desarrollo de Carrera por afinidad de puestos, con el fin de tener un ordenamiento y tiempo suficiente para trabajar en ello. Para esto deberá tener claro los siguientes datos de los trabajadores: Nivel de puesto, nombre, edad, nivel de estudios, puesto que desempeña actualmente, puesto al que podría optar en el futuro, antigüedad en la institución, fortalezas y oportunidades de mejora, necesidades de capacitación, evaluación del desempeño y apreciación objetiva de su jefatura directa.

En conjunto con esto, se sugiere que al inicio de cada año se realice una reunión en donde el líder le explique a su gente qué es el desarrollo de carrera en la institución y nombrar con cuáles niveles de cargos está trabajando actualmente la institución con el fin de ser transparentes y no generar expectativas innecesarias en los colaboradores. En esta reunión se tocarán los siguientes temas:

- Decirle a cada colaborador que debe conocer las competencias de su puesto, su evaluación del desempeño, sus objetivos y metas realistas a alcanzar durante el año para que con esto se pueda plasmar un desarrollo de carrera, identificando los medios para alcanzar los objetivos propuestos con apoyo de la institución.
- Indicar que el autoconocimiento y la autoevaluación de fortalezas y oportunidades de mejora, de forma objetiva, es muy importante a la hora de determinar las destrezas y el potencial propio. Además de que el inicio de este desarrollo se encuentra en la disposición que tiene cada persona a lograr metas y a aceptar nuevas responsabilidades.
- Se les comentará que la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), es una herramienta que apoya el desarrollo de carrera, ya que es un proceso que combina las necesidades del colaborador con las de la institución para mejorar en alguna materia necesaria para ambos.
- También se indicará al colaborador que tiene que alinear sus intereses y habilidades con el puesto futuro.

Adicionalmente, al final de cada año, es importante que se realice una reunión de seguimiento y de feedback, la cual debe ser agendada en un tiempo prudente al proceso, en donde el líder y colaborador realicen un balance de lo realizado y puedan medir los avances entre la reunión inicial y la final.

Este Plan de Desarrollo de Carrera no solo resulta en una mayor satisfacción en el trabajo, sino también en una mayor productividad, capacidad de innovación,

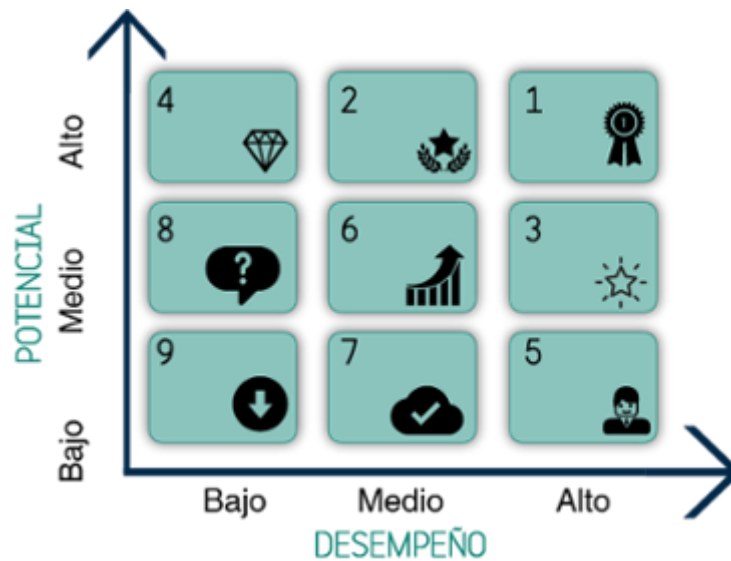
mejora continua y garantía de sucesión y reposición de talento, además de lo siguiente:

- Oportunidades de autoevaluación para los colaboradores que están pensando en rutas de carreras nuevas o no disponibles en la organización.
- Desarrollo más eficiente de los colaboradores dentro de las áreas de la institución.
- El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto.
- Alinear las estrategias de la institución con los colaboradores al prepararlos de mejor manera para puestos nuevos.
- Desarrollo de los colaboradores a través de ascensos verticales y horizontales.
- Disminución de la tasa de rotación al otorgar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento, reduciendo la incertidumbre de su desarrollo profesional.
- Retención de talento al brindarles a los colaboradores oportunidades de desarrollo.
- Aumento en la lealtad, compromiso y productividad de los colaboradores, generando un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la institución hacia su conocimiento y esfuerzo. Esto disminuye la rotación de personal.
- Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar, ya que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores.

Se implementará la matriz de Talento Humano de las 9 cajas (Nine box), es la herramienta más utilizada cuando se trata de desarrollar y hacer crecer al capital humano dentro de las organizaciones, un recurso muy importante para la gestión del talento.

Se utilizará para evaluar a los colaboradores en base a dos variables fundamentales para justificar una promoción de puesto: a) Desempeño obtenido en el rol actual y cumplimiento de objetivos y b) Potencial demostrado o la capacidad de desenvolverse en un puesto de mayor nivel. Estos atributos se miden en una escala de tres niveles (bajo, moderado o alto) y de la combinación de esos dos factores resulta una cuadrícula de 3 x 3 en la que se clasificará a los colaboradores.

Figura N° 12. Matriz de Talento Humano de las 9 cajas



Fuente: Pérez (2014)

En el eje X se evaluará el desempeño y en el eje Y el potencial de liderazgo (competencias), dando como resultado de ambos ejes una posición dentro de la cuadrícula, siendo el cuadrante 1 el que lidera estos aspectos, es decir que cuenta con un alto rendimiento y alto potencial y en el extremo, el cuadrante 9 representa el personal con bajo rendimiento y bajo potencial.

Algunas razones por la que se recomienda implementar esta herramienta en las Unidades Ejecutoras:

- Permite colocar a los colaboradores en base a dos dimensiones muy importantes para la organización: el logro de los objetivos (desempeño) y las competencias (potencial).
- Facilita la comunicación entre los colaboradores y su jefatura.
- Es una herramienta eficiente para identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores.
- Permite una evaluación precisa y objetiva al calibrar criterios y expectativas.
- Es útil para planear el desarrollo organizacional, es decir no solamente del colaborador en particular sino grupal de las instituciones para lograr los objetivos institucionales. Así mismo se pueden detectar las acciones a tomar.
- Brinda información de valor para la planeación de los planes de sucesión, planes de desarrollo, planes de carrera y planes de compensación.
- Es un método sencillo y funcional que puede ser aplicado de manera rápida.

## 2.2. Liderazgo

Esta implementación se pensó con el fin de generar líderes de vanguardia y mentores de las nuevas generaciones.

Más allá del trabajo desarrollado, las personas quieren ser parte de una institución con una cultura y valores que sean de su gusto, quieren tener líderes que los inspiren, que los atraigan y estimulen a tener nuevos desafíos, a la vez que ansían que se les enseñe.

20 años de estudio de la Escuela de Negocios de Harvard obtuvieron que los estilos de liderazgo en las organizaciones influyen directamente en el 70% del Clima Laboral, similares resultados obtuvieron Price Waterhouse Cooper en el 2005 y la Universidad de Tarapacá de Chile en el 2006.

Las Unidades Ejecutoras deben realizar un levantamiento de las competencias de liderazgo, a lo que se apunta con esta propuesta es a reforzar y mantener lo ya planteado con acciones que hagan que todo el esfuerzo realizado se materialice en las personas que ejercen hoy esos cargos.

Para esto, la institución deberá identificar los siguientes tipos de liderazgo:

Liderazgo de alto desempeño, se tienen las siguientes acciones:

- Conocimiento claro de sus fortalezas y oportunidades de mejora, además del trabajo y las metas que tienen que cumplir.
- Reforzamiento constante de las competencias transversales.

Liderazgo de alto potencial, se tienen las siguientes acciones:

- Identificar a las personas clave.
- Promover su capacitación y mejoramiento en Habilidades Gerenciales como: Motivación, inteligencia emocional (autoconocimiento, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales), comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos.

**Reuniones.** Los Coordinadores de Recursos Humanos realizarán 2 jornadas al año con todos los líderes, con el fin de que la comunicación sea más efectiva y los casos sean tratados de forma general. En estas reuniones se realizará lo siguiente:

- Reforzar los aspectos teóricos y lineamientos generales de cuáles son los líderes que la institución quiere tener (Ruta del Líder) y que cada uno de un ejemplo de cómo lo esté llevando a cabo.
- Se tratará la forma en que el liderazgo se está ejerciendo y cuáles son los pro y contra de estas gestiones.
- Se tocarán temas de cómo mejorar las habilidades de liderazgo.
- Se les reforzará los temas comunicacionales, es mejor que los trabajadores se informen con ellos y no por los pasillos, otorgando credibilidad y confianza.
- Se reforzará que los líderes no deben hacer diferencias en sus equipos.
- Incluir Coaching a mandos medios para dar mensajes clave.

- Indicarles que el buen trabajo del líder se ve reflejado en el desarrollo de las capacidades y talentos de sus seguidores, logrando que sean capaces de trabajar en equipo, dejando de lado los intereses personales y que luchen por los intereses del equipo.
- Aprender a conocer a los integrantes de su equipo de trabajo y preocuparse de ellos, por su bienestar general, cuales son las dificultades que enfrentan, como se sienten en la institución, cuales son los líderes no oficiales del grupo, cuáles pueden ser los posibles problemas entre compañeros, etc...
- Adaptar el estilo de liderazgo a cada tipo de persona y situación.

Los beneficios a obtener son:

- Motivación en los colaboradores, a través del entendimiento de las metas y objetivos de la institución y cómo ellos aportan en eso.
- Al tener una buena comunicación con el líder mejora la comprensión del colaborador sobre cuál es su tarea, qué se necesita y qué se espera de él. Informado, puede tomar decisiones en su labor con más eficiencia, eficacia y empoderamiento.
- Generación de confianza y trabajo en equipo.
- Entusiasmo por la tarea.
- Mejora el rendimiento institucional.
- Se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar.
- Mejora el clima laboral.
- Se mejora la institución en general y su imagen al interior y exterior.

### **2.3. Mejorar la comunicación con los líderes de las Unidades Ejecutoras**

Los colaboradores son un grupo de interés prioritario en las Unidades Ejecutoras y debido a esto es necesario saber sus inquietudes de primera fuente y además que los líderes de las instituciones (Miembros del Consejo Directivo) los escuchen para que se sensibilice con ellos y se tomen en consideración a través de acciones concretas y visibles.

Para ello implementará la denominada “Convención anual de líderes”, el Consejo Directivo (CD) de cada Unidad Ejecutora recibirá a todos los colaboradores en un desayuno para conversar acerca de la realidad de la institución, en donde se practique la comunicación y el alineamiento cultural, en donde se compartirán los logros y los futuros objetivos. Esta es una actividad que durará aproximadamente dos horas y en la cual los miembros del CD serán los anfitriones que invita a compartir y lo más importante, deberán estar dispuestos a escuchar cosas buenas y no tan buenas de las instituciones, además de buscar formas de gestionar lo que



se escucha en esos desayunos y de contener de buena forma las que no se puedan desarrollar. Los beneficios a obtener son:

- Los colaboradores se sienten escuchados y tomados en cuenta.
- El CD sabe de primera fuente lo que sucede en su organización.
- Pueden surgir buenas ideas para implementar.
- Generación de confianza con los líderes máximos.

### **3. Calidad de vida**

Debido a que en los resultados de la investigación la dimensión lugar de trabajo y calidad de vida se obtuvo un nivel alto de 84% y un nivel medio de 12% no será necesario replantear estas políticas, sin embargo para seguir fortaleciéndola se implementará:

- Programa de tiempo flexible, canjear cupones de horas de trabajo por medio día libre, especialmente los días viernes.
- Programa de salud a través de actividad física, charlas nutricionales y alimentación balanceada; así como, actividades para el alma como yoga.
- Voluntariado una vez en el año, en donde se desarrolle la virtud de la generosidad.
- Show de talentos una vez en el año, con la participación de las familias.

### **4. Orgullo**

Debido a que en los resultados de la investigación la dimensión afinidad, orgullo y propósito se obtuvo un nivel alto de 96% y un nivel medio de 4% no será necesario replantear estas políticas, sin embargo se recomienda se la siga manteniendo y fortaleciéndola.

### **Comunicación de la PVE**

La comunicación será muy relevante, porque es la base fundamental para entender las distintas políticas que tienen las Unidades Ejecutoras. Una comunicación efectiva mejora la competitividad en las organizaciones, su adaptación a los cambios, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las necesidades de las instituciones y colaboradores, genera transparencia y entendimiento de los procesos, fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad y participación, además de un buen clima laboral.

Con el fin de generar la experiencia compartida para que los colaboradores se comprometan y estén dispuestos a hacer un esfuerzo para concretar la estrategia de las instituciones, se tiene que realizar un lanzamiento de la PVE, a través de lo siguiente:

- Comunicación periódica a través de correos electrónicos, portales en intranet, periódicos murales y reuniones mensuales.

- Reuniones con las gerencias y jefaturas para que ellos les expliquen a sus colaboradores acompañados de los Coordinadores de Recursos Humanos.

## Responsables

- Director y Jefe de Administración y Finanzas de cada una de las Unidades Ejecutoras
- Coordinadores Recursos Humanos de cada una de las Unidades Ejecutoras

## Cronograma

Tabla N° 2. Cronograma de ejecución de la propuesta de la PVE

Actividad	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
<b>Compensaciones y beneficios</b>												
- Compensaciones por competencias												
- Seguro de vida ley												
- Contratación de Asistente Social												
<b>Desarrollo</b>												
- Plan de desarrollo de carrera												
- Liderazgo												
- Convención anual de líderes												
<b>Calidad de vida</b>												
- Programa de tiempo flexible												
- Programa de salud												
- Voluntariado												
- Show de talentos												

Fuente: Información obtenida de la propuesta de solución de la investigación

## Presupuesto

Tabla N° 3. Presupuesto para la ejecución de la propuesta de la PVE

Actividades	Unidad	Cantidad	Monto S/.
<b>Compensaciones y beneficios</b>			<b>41,000.00</b>
- Compensaciones por competencias	Anual	1	4,500.00
- Seguro de vida ley	Anual	1	12,500.00
- Contratación de Asistente Social	Mensual	12	24,000.00
<b>Desarrollo</b>			<b>32,800.00</b>
- Plan de desarrollo de carrera	Trimestral	4	21,200.00
- Liderazgo	Trimestral	4	10,600.00
- Convención anual de líderes	Anual	1	1,000.00
<b>Calidad de vida</b>			<b>6,500.00</b>
- Programa de tiempo flexible	Mensual	12	-
- Programa de salud	Trimestral	4	6,000.00
- Voluntariado	Anual	1	-
- Show de talentos	Anual	1	500.00
<b>TOTAL</b>			<b>80,300.00</b>

Fuente: Información obtenida de la propuesta de solución de la investigación

## IV DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1 Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. Es una investigación **no experimental** porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, no se varió en forma intencional la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente. Lo que se hizo en la investigación fue observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. No se generó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación. La variable independiente ocurrió y no se manipuló, no se tuvo control directo sobre dicha variable ni se pudo influir en ella, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Es **transeccional o transversal**, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir a las variables y analizar su influencia e interrelación en un momento dado. Es de tipo **explicativa**, porque fue más allá del establecimiento de relaciones entre conceptos, estuvo dirigido a responder por las causas de los efectos y fenómenos sociales, en función de la relación causa efecto.

$$X1 \rightarrow Y1$$

### IV.2 Unidad de análisis

Se consideró como unidad de análisis al colaborador de Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

### IV.3 Población

Se consideró como población a los 50 colaboradores de Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

### IV.4 Muestra

Se consideró como muestra a los 50 colaboradores de Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017. Debido a que el estudio fue motivacional se consideró a todos los colaboradores para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se tomó en cuenta. La muestra por ser igual a la población, se denotó como población muestral o censo, ya que es finita y susceptible de medición.

### IV.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó para a recolección de datos fue la **Encuesta**, la misma que contó con el instrumento denominado **Cuestionario** para cada una de las variables, la cual estuvo diseñada a través de la escala psicométrica: Escala de Likert, la cual permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. El formato consistió de 5 niveles de respuesta: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

El instrumento a utilizar reunió los 2 requisitos esenciales necesarios: **Confiabilidad** del instrumento, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, para ello se realizó una prueba piloto a 20 colaboradores de una Asociación Civil dedicada a la investigación y el desarrollo forestal y se sometió a la prueba de consistencia usando el indicador coeficiente Alfa de Cronbach, coeficiente que se empleó para calcular cuantitativamente lo llamado "consistencia interna" cuyo resultado para la variable PVE fue de 84.96% y para la variable Motivación de 81.76% determinándose que los niveles de confiabilidad de ambas son buenas. **Validez** del instrumento, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, por ello el instrumento se construyó de tal manera que se logre medir lo que se deba medir, para lo cual se sometió a tres expertos (investigadores familiarizados con las variables) para ver si el universo es verdaderamente exhaustivo. (Hernández et al., 2014), obteniéndose un resultado de 96%.

## **IV.6 Métodos y procedimientos de análisis de datos**

### **Métodos**

Los métodos utilizados son deductivo inductivo. Deductivo, que fue de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos), comenzó con la teoría, y de ésta se ha derivado una expresión lógica denominada "hipótesis", que fue sometida a prueba. Inductivo, que fue de lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones), es decir, se ha explorado, descrito y luego se generó perspectivas teóricas.

### **Procedimientos**

Se utilizó el SPSS 21 (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), a través del análisis de la prueba estadística no paramétrica D de Somers, cuya medida de asociación se realiza entre 2 variables ordinales que toman un valor entre +1 y -1, estableciendo si las variables ordinales son dependientes e independientes entre sí. Por ser una investigación de Ciencias Sociales, el nivel de significancia usado es del 95% de seguridad generalizada sin equivocarse y el 5% en contra.

Para la validación de los instrumentos se utilizó el programa de análisis epidemiológico y estadístico EPIDAT, a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

También se utilizó el Microsoft Excel para el procesamiento de los datos obtenidos: Tablas y gráficos estadísticos, representaciones visuales que permitieron una mejor comprensión de la información presentada y el Microsoft Word como procesador de textos, para la redacción del presente trabajo de investigación.

Se consideró que la variable PVE contiene 24 preguntas y la variable Motivación 31 preguntas, en una escala de Likert la cual constó de 5 valores:

Tabla N° 4. Escala de Likert

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

Fuente: Hernández (2014)

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

Tabla N° 5. Escala valorativa

Nivel	Valores
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Fuente: Escala de valoración Great Place To Work

### Interpretación

Bajo: Dicho nivel está referido a que no es muy relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social.

Medio: Dicho nivel está referido a que es más o menos relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social.

Alto: Dicho nivel está referido a que es relevante en el desarrollo de las actividades de los colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social.

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

A continuación se elaboró la escala valorativa para la variable, dimensiones e indicadores de la Propuesta de Valor al Empleado:

Tabla N° 6. Propuesta de Valor al Empleado

Puntaje	Nivel	Valor
24 a 55	Bajo	1
56 a 87	Medio	2
88 a 120	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 7. Dimensión: Afinidad, orgullo y propósito

Puntaje	Nivel	Valor
6 a 13	Bajo	1
14 a 21	Medio	2
22 a 30	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 8. Indicador: Afinidad, orgullo y propósito

Puntaje	Nivel	Valor
6 a 13	Bajo	1
14 a 21	Medio	2
22 a 30	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 9. Dimensión: Beneficios

Puntaje	Nivel	Valor
6 a 13	Bajo	1
14 a 21	Medio	2
22 a 30	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 10. Indicador: cobertura de salud y seguros de vida

Puntaje	Nivel	Valor
4 a 8	Bajo	1
9 a 14	Medio	2
15 a 20	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 11. Indicador: Gratificación laboral

Puntaje	Nivel	Valor
5 a 6	Bajo	1
7 a 8	Medio	2
9 a 10	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 12. Dimensión: Carrera

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 13. Indicador: Desarrollo y aprendizaje

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 14. Dimensión: Compensaciones

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 15. Indicador: Capacidad de pago

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 16. Dimensión: Lugar de trabajo y estilo de vida

Puntaje	Nivel	Valor
6 a 13	Bajo	1
14 a 21	Medio	2
22 a 30	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 17. Indicador: Instalaciones gratificantes

Puntaje	Nivel	Valor
5 a 6	Bajo	1
7 a 8	Medio	2
9 a 10	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 18. Indicador: Programas de bienestar

Puntaje	Nivel	Valor
4 a 8	Bajo	1
9 a 14	Medio	2
15 a 20	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

A continuación se elaboró la escala valorativa para la variable, dimensiones e indicadores de La Motivación:

Tabla N° 19. Variable: La Motivación

Puntaje	Nivel	Valor
31 a 71	Bajo	1
72 a 113	Medio	2
114 a 155	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 20. Dimensión: Extrínseca

Puntaje	Nivel	Valor
19 a 43	Bajo	1
44 a 69	Medio	2
70 a 95	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 21. Indicador: Calidad de la supervisión

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 22. Indicador: Condiciones físicas del trabajo

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 23. Indicador: Políticas de la empresa

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 24. Indicador: Relaciones con los demás

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 25. Indicador: Salario

Puntaje	Nivel	Valor
5 a 9	Bajo	1
10 a 14	Medio	2
15 a 20	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 26. Indicador: Seguridad laboral

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 27. Dimensión: Intrínseca

Puntaje	Nivel	Valor
12 a 27	Bajo	1
28 a 43	Medio	2
44 a 60	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración



Tabla N° 28. Indicador: Desarrollo personal

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 29. Indicador: Logro

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 30. Indicador: Reconocimiento

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

Tabla N° 31. Indicador: Responsabilidad

Puntaje	Nivel	Valor
3 a 6	Bajo	1
7 a 10	Medio	2
11 a 15	Alto	3

Fuente: Datos obtenidos del procesamiento de la escala de valoración

## V RESULTADOS

### Resultado N° 01. Prueba de hipótesis

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba no paramétrica D de Somers para variables ordinales donde se observó que la significación aproximada (Aprox. Sig. = 0.001) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto suficiente evidencia para afirmar que La Propuesta de Valor al Empleado influye significativamente en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.

Tabla N° 32. Medidas direccionales D de Somers

		Valor	Approx. Sig.
Ordinal por ordinal	D de Somers Simétrica	.420	.001
	MOT dependiente	.407	.001
	PVE dependiente	.433	.001

Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

Tabla N° 33. Tabla de contingencia PVE x MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN	PVE						Total	
	Mayor a 28 y menor o igual a 72		Mayor a 72 y menor o igual a 96		Mayor a 96 y menor o igual a 120		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Mayor a 93 y menor o igual a 124	1	2.0%	15	30.0%	5	10.0%	21	42.0%
Mayor a 124 y menor o igual a 155	0	0.0%	10	20.0%	19	38.0%	29	58.0%
TOTAL	1	2.0%	25	50.0%	24	48.0%	50	100.0%

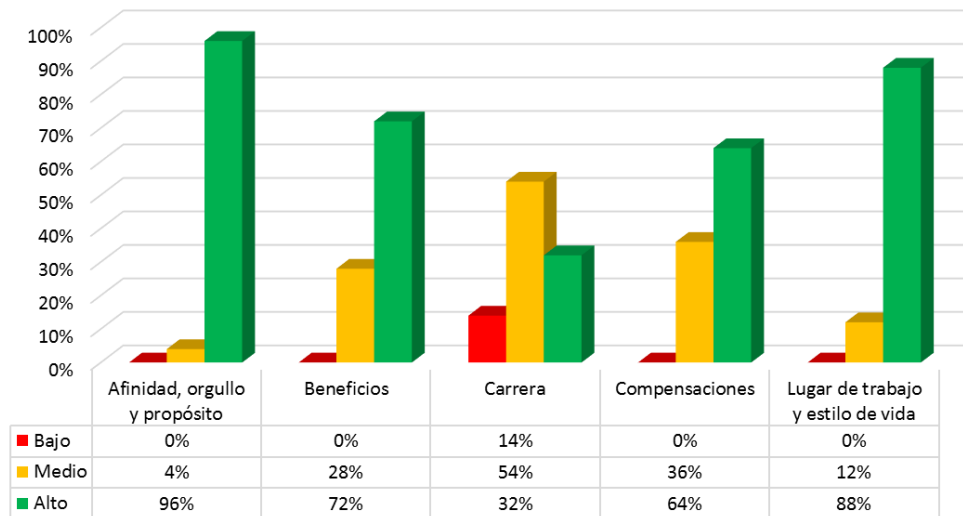
Fuente: Resultados obtenidos del procesamiento de datos en SPSS

### Resultado N° 02

**Variable: propuesta de Valor al Empleado**

**Relevancia de las dimensiones de la Propuesta de Valor al Empleado**

Figura N° 13. Dimensiones de la Propuesta de Valor al Empleado

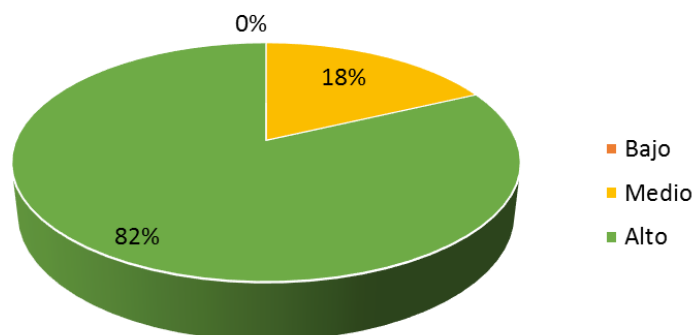


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que la dimensión de la Propuesta de Valor al Empleado que tiene mayor relevancia en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca es la de afinidad, orgullo y propósito ya que presenta un nivel alto de 96% y un nivel medio de 4%. Esto quiere decir que la parte emocional (afinidad, orgullo y propósito) hace de las Unidades Ejecutoras ser únicos, además del lugar de trabajo y estilo de vida que es parte diferenciadora y está muy cerca a la parte emocional. La conexión emocional complementa el contrato laboral y cuanto más grande es la conexión emocional, menos dependencia tendrá los componentes contractuales.

**Variable: Propuesta de Valor al Empleado**

Figura N° 14. Nivel de la variable: Propuesta de Valor al Empleado

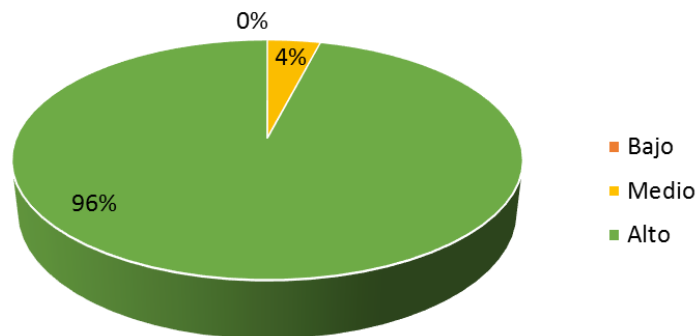


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la variable Propuesta de Valor al Empleado. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas de la variable implementadas en las Unidades Ejecutoras. Se percibe que las UEIS son un buen lugar para trabajar. Si bien es cierto que el nivel medio no es considerable, se recomienda analizar más a detalle las dimensiones e indicadores para proponer mejoras.

**Dimensión: Afinidad, orgullo y propósito**

Figura N° 15. Nivel de la dimensión: Afinidad, orgullo y propósito

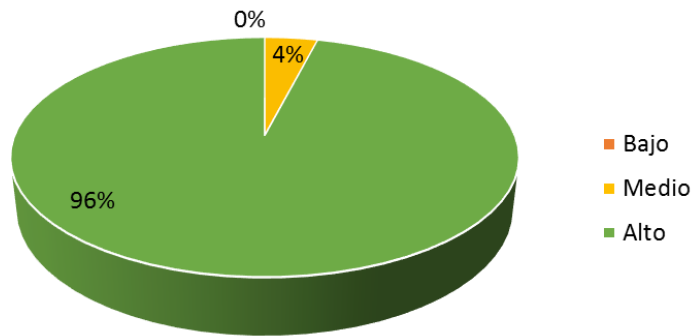


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la dimensión afinidad, orgullo y propósito. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. La conexión de los colaboradores de las UEIS está plasmada más por la parte emocional que la contractual, logrando cada uno de los colaboradores obtener el compromiso en el trabajo.

**Indicador: Afinidad, orgullo y propósito**

Figura N° 16. Nivel del indicador: Afinidad, orgullo y propósito

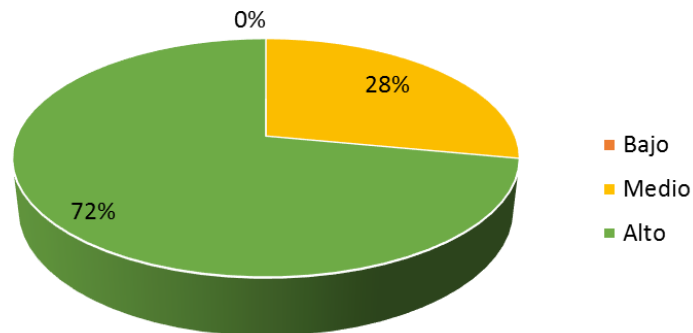


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador afinidad, orgullo y propósito. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. La conexión de los colaboradores de las UEIS está plasmada más por la parte emocional que la contractual, logrando cada uno de los colaboradores obtener el compromiso en el trabajo.

**Dimensión: Beneficios**

Figura N° 17. Nivel de la dimensión: Beneficios

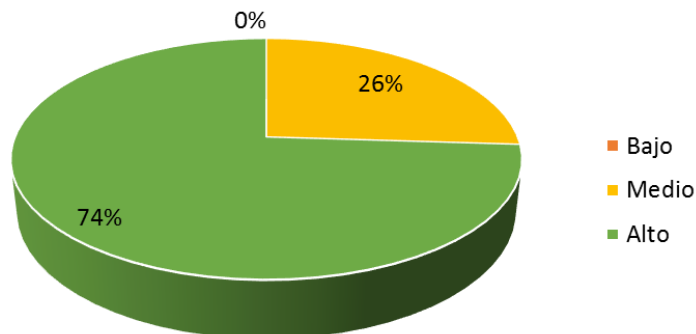


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la dimensión beneficios. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. El nivel medio no es considerable, sin embargo se considera proponer mejoras en algunos beneficios.

**Indicador: Cobertura de salud**

Figura N° 18. Nivel del indicador: Cobertura de salud

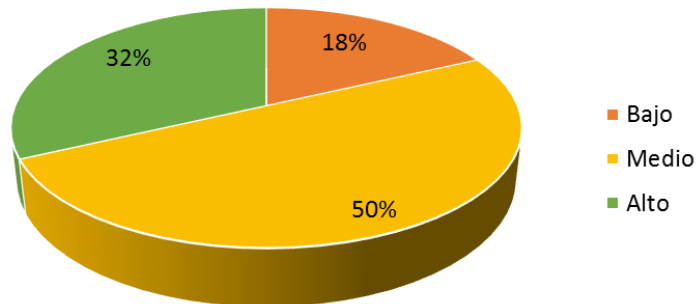


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador cobertura de salud. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas del indicador implementadas en las Unidades Ejecutoras. El nivel medio no es considerable, sin embargo se considera proponer mejoras.

**Indicador: Gratificación laboral**

Figura N° 19. Nivel del indicador: Gratificación laboral

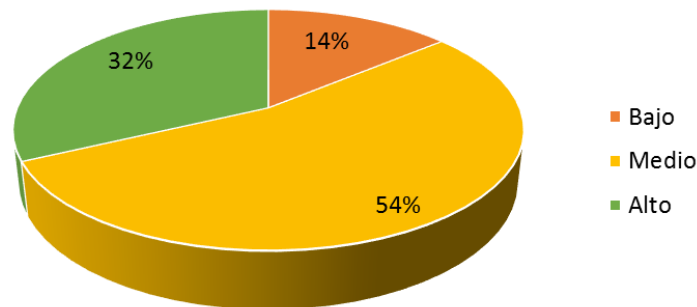


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel medio con respecto al indicador gratificación laboral. Los colaboradores consideran que son más o menos relevantes las políticas del indicador implementadas en las Unidades Ejecutoras. Se debe tener en consideración implementar a corto plazo mejoras en la parte de gratificación laboral.

**Dimensión: Carrera**

Figura N° 20. Nivel de la dimensión: Carrera

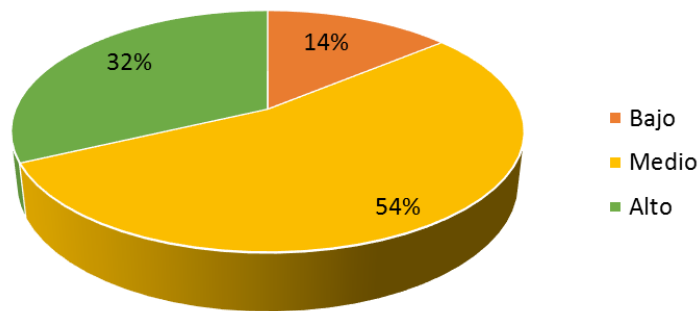


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel medio con respecto a la dimensión carrera. Los colaboradores consideran que son más o menos relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. Se debe tener en consideración implementar a corto plazo mejoras en la parte de Carrera.

**Indicador: Desarrollo y aprendizaje**

Figura N° 21. Nivel del indicador: Desarrollo y aprendizaje

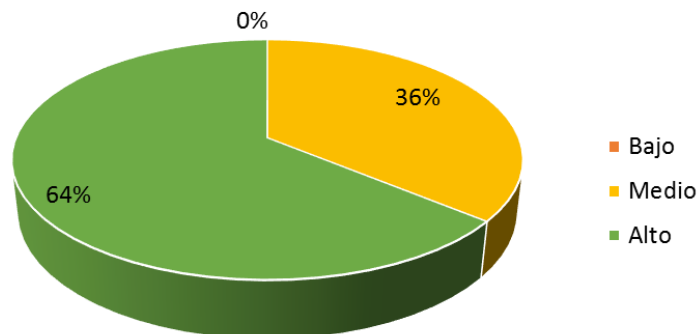


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel medio con respecto al indicador desarrollo y aprendizaje. Los colaboradores consideran que son más o menos relevantes las políticas del indicador implementadas en las Unidades Ejecutoras. Se debe tener en consideración implementar a corto plazo mejoras en la parte de gratificación laboral.

**Dimensión: Compensaciones**

Figura N° 22. Nivel de la dimensión: Compensaciones

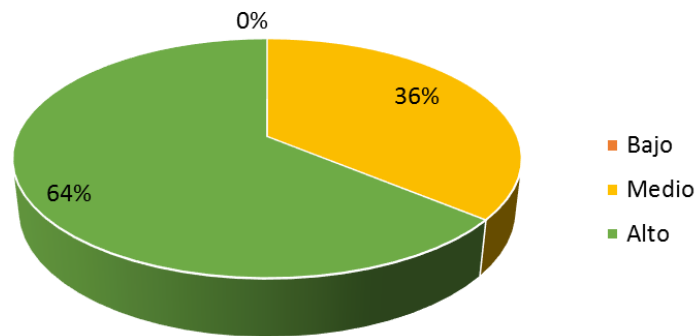


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la dimensión compensaciones. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. El nivel medio es más o menos considerable, por lo que se recomienda proponer mejoras.

**Indicador: Capacidad de pago**

Figura N° 23. Nivel del indicador: Capacidad de pago

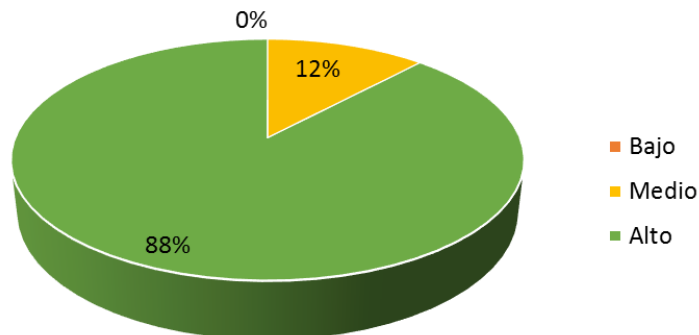


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador capacidad de pago. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas del indicador implementadas en las Unidades Ejecutoras. El nivel medio más o menos considerable, por lo que se considera proponer mejoras.

**Dimensión: Lugar de trabajo y estilo de vida**

Figura N° 24. Nivel de la dimensión: Lugar de trabajo y estilo de vida



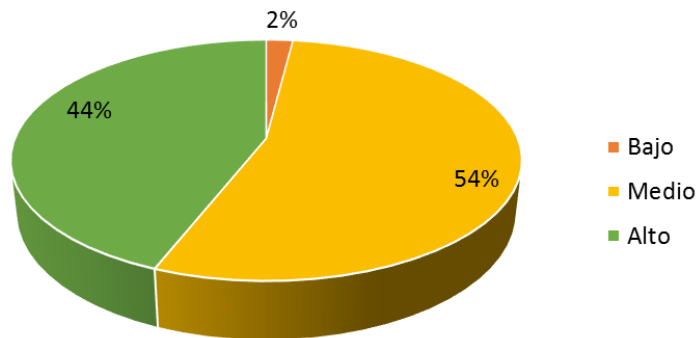
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la dimensión lugar de trabajo y estilo de vida. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. El nivel medio no es considerable, sin embargo se considera proponer mejoras, debido a que es una dimensión que pertenece al “Salario emocional”.



**Indicador: Instalaciones gratificantes**

Figura N° 25. Nivel del indicador: Instalaciones gratificantes

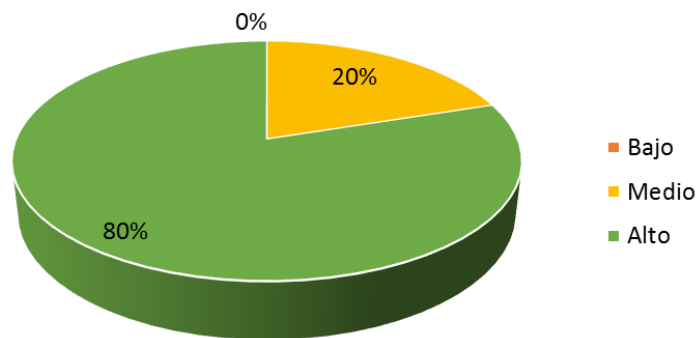


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel medio con respecto al indicador Instalaciones gratificantes. Los colaboradores consideran que son más o menos relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. Se debe tener en consideración implementar a corto plazo mejoras en la parte de Instalaciones gratificantes.

**Indicador: Programas de bienestar**

Figura N° 26. Nivel del indicador: programas de bienestar



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

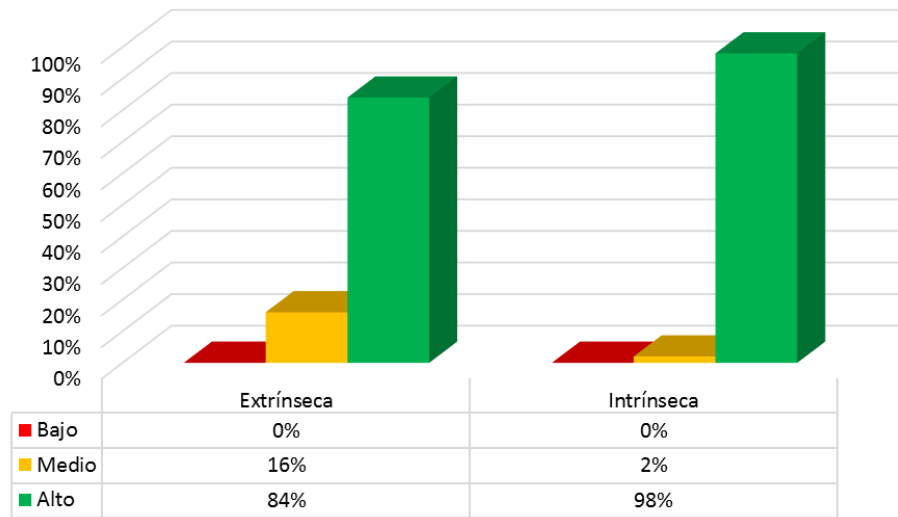
Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador programas de bienestar. Los colaboradores consideran que son relevantes las políticas de la dimensión implementadas en las Unidades Ejecutoras. El nivel medio no es considerable, sin embargo se considera proponer mejoras.

**Resultado N° 03**

**Variable: La Motivación**

**Relevancia de las dimensiones de la Motivación**

Figura N° 27. Dimensiones de la Motivación

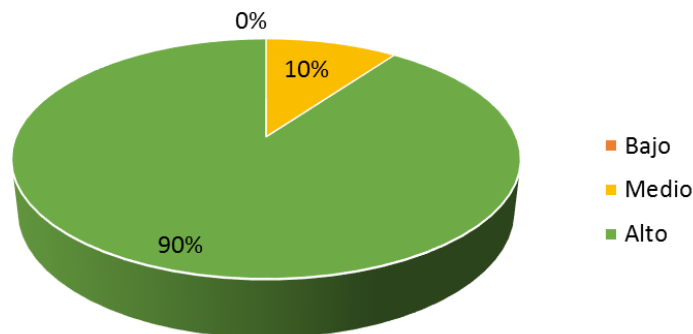


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que la dimensión de la Motivación que tiene mayor relevancia en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca es la Motivación Intrínseca ya que presenta un nivel alto de 98% y un nivel medio de 2%. A pesar que la Motivación Extrínseca es alta, la Motivación Intrínseca tiene mayor relevancia, esto significa que los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus actividades laborales son interesantes, porque les gusta hacerlo o porque son divertidas, es decir sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la actividad misma.

**Variable: Motivación**

Figura N° 28. Nivel de la variable: Motivación



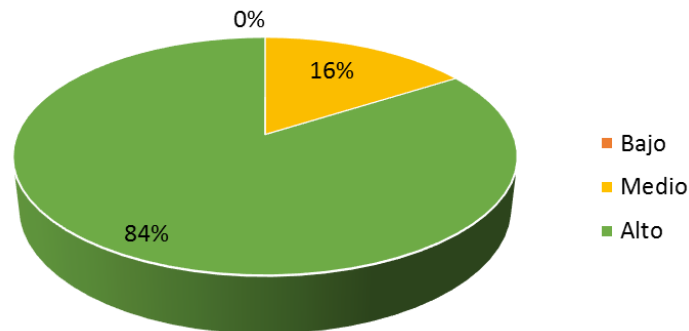
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la variable Motivación. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Con estos resultados se puede concluir que las políticas de Recursos Humanos están funcionando, sin embargo se debe estructurar una Propuesta de Valor al Empleado, que se la conozca y se comunique a todos los colaboradores de las UEIS.

La motivación intrínseca es una motivación natural que surge de manera espontánea, vale la pena nutrirla y promoverla porque conduce a muchos beneficios importantes para los colaboradores, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo.

**Dimensión: Motivación Extrínseca**

Figura N° 29. Nivel de la dimensión: Motivación extrínseca

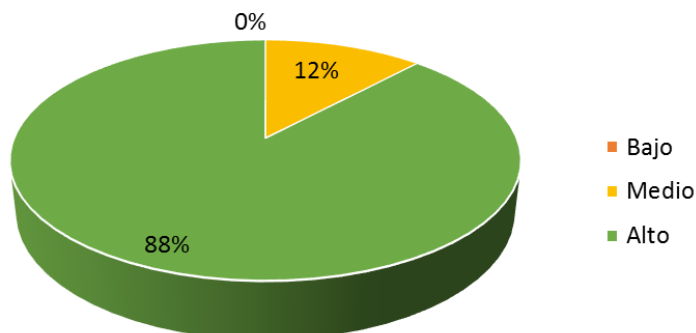


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la dimensión Motivación Extrínseca. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados extrínsecamente por la calidad de supervisión que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. La motivación extrínseca no es de tan buena calidad como la motivación intrínseca, sin embargo ayuda mucho a que los colaboradores no se sientan insatisfechos en el trabajo.

**Indicador: Calidad de supervisión**

Figura N° 30. Nivel del indicador: Calidad de supervisión

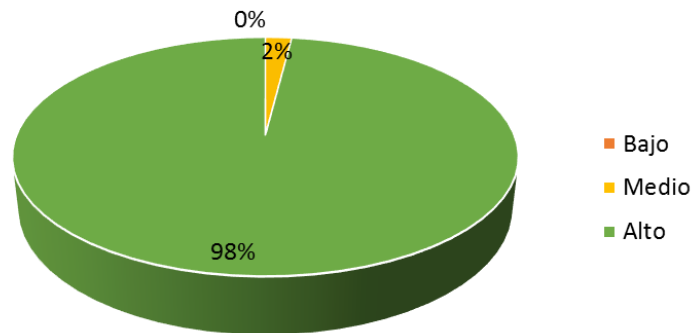


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador calidad de supervisión. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados extrínsecamente por la calidad de supervisión que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Se puede concluir que las jefaturas/direcciones están cumpliendo un papel fundamental brindando confianza a los colaboradores a su cargo, inspirando e influyendo positivamente en ellos.

**Indicador: Condiciones físicas**

Figura N° 31. Nivel del indicador: Condiciones físicas

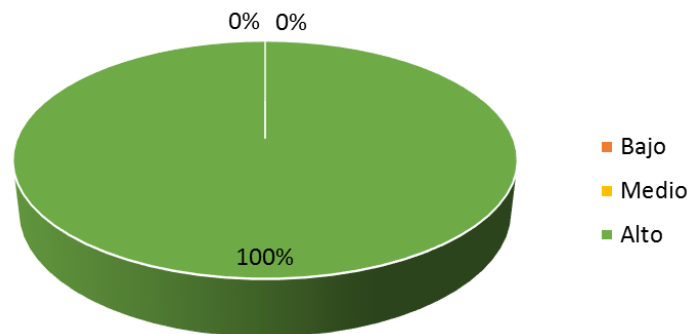


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador condiciones físicas. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados extrínsecamente por la calidad de supervisión que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Dentro de la cultura organizacional de las UEIS uno de los puntos más importantes para ellos es la seguridad, pudiéndose concluir que los colaboradores se muestran satisfechos con las condiciones físicas implementadas.

**Indicador: Políticas de la empresa**

Figura N° 32. Nivel del indicador: Políticas de la empresa



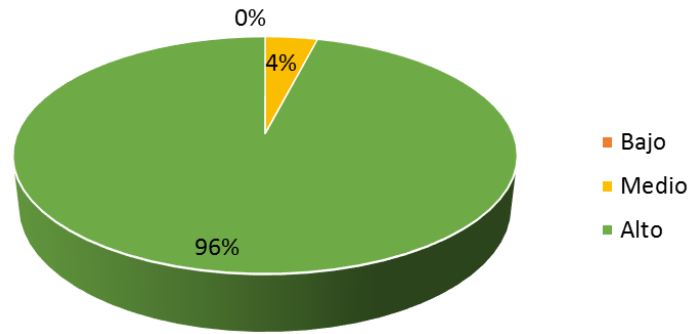
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador políticas de la empresa. Los colaboradores consideran que se encuentran en su totalidad motivados extrínsecamente por las políticas de la empresa que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Se puede concluir que los colaboradores se muestran satisfechos con las políticas

implementadas y que no son un cuello de botella cuando realizan sus actividades si no por el contrario, generar confianza ante sus Stakeholders, especialmente los financistas.

**Indicador: Relaciones con los demás**

Figura N° 33. Nivel del indicador: Relaciones con los demás

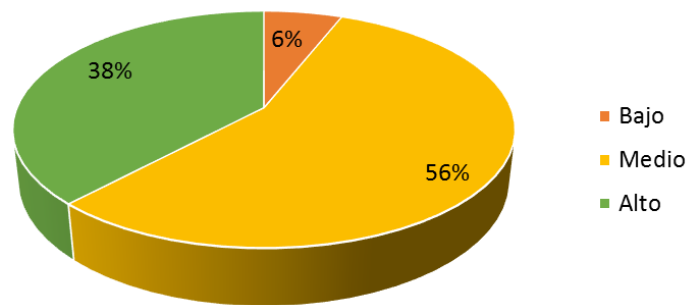


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador relaciones con los demás. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados extrínsecamente por las relaciones con los demás que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Se puede concluir que en los colaboradores hay afinidad, afiliación, son como una familia, se llevan bien, hay armonía y trabajan en equipo.

**Indicador: Salario**

Figura N° 34. Nivel del indicador: Salario

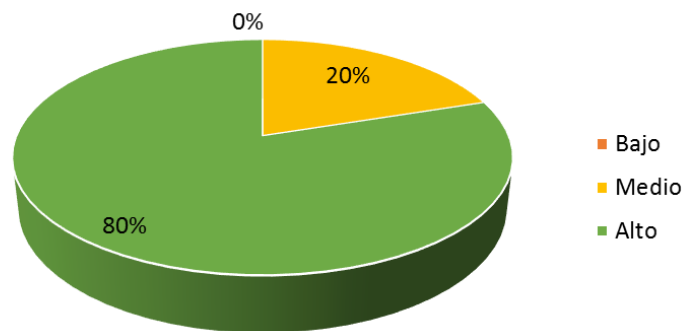


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel medio con respecto al indicador salario. Los colaboradores consideran que se encuentran más o menos motivados extrínsecamente por el salario que existe en las Unidades Ejecutoras. En comparación al mercado laboral se encuentran en una escala superior, en su rubro es donde se encuentran se percibe que no hay equidad. Cuando se realizan las mediciones de Clima laboral en las empresas por lo general el indicador de salarios es una de los más bajos, sin embargo no está demás revisar las políticas de compensaciones.

**Indicador: Seguridad laboral**

Figura N° 35. Nivel del indicador: Seguridad laboral

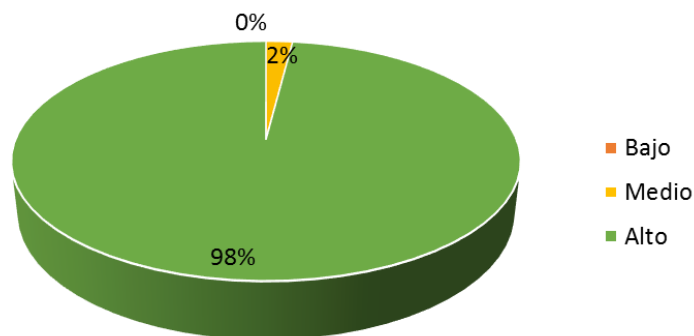


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador seguridad laboral. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados extrínsecamente por la seguridad laboral que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Dentro de la cultura organizacional de las UEIS y la empresa minera uno de los temas más valorados es la seguridad denominada “Zero Harm”.

**Dimensión: Motivación intrínseca**

Figura N° 36. Nivel de la dimensión: Motivación intrínseca

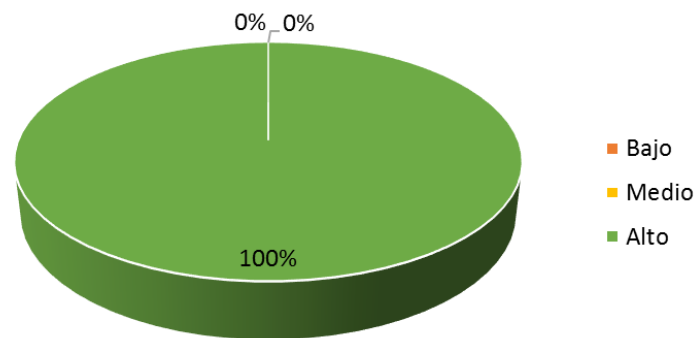


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto a la dimensión Motivación Intrínseca. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados intrínsecamente, es decir es relevante para ellos. Se puede evidenciar que los colaboradores actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que les proporciona la realización de sus actividades en sí mismas.

**Indicador: Desarrollo personal**

Figura N° 37. Nivel del indicador: Desarrollo personal

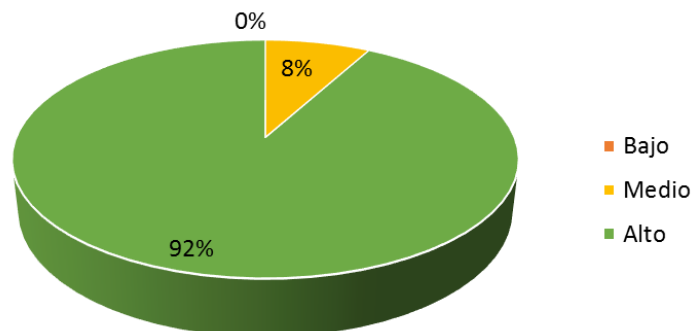


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador desarrollo personal. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados intrínsecamente en su totalidad por el desarrollo personal que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. No solo el desarrollo es profesional, los colaboradores sienten que en las UIES se trabajan mucho los valores, principios y el desarrollo de habilidades humanas.

**Indicador: Logro**

Figura N° 38. Nivel del indicador: Logro

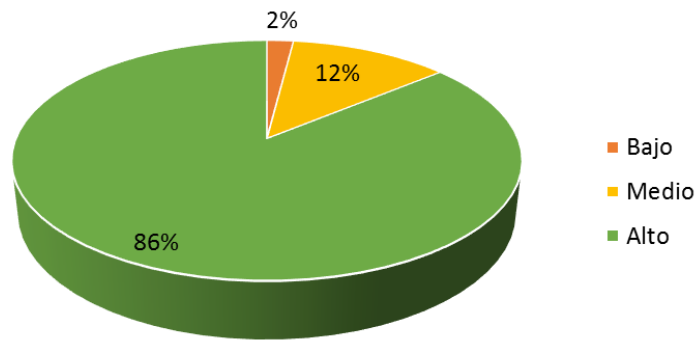


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador logro. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados intrínsecamente por el logro que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Cuando los colaboradores logar algo, implica que la conducta tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico, siendo ello un motivador de calidad.

**Indicador: Reconocimiento**

Figura N° 39. Nivel del indicador: Reconocimiento

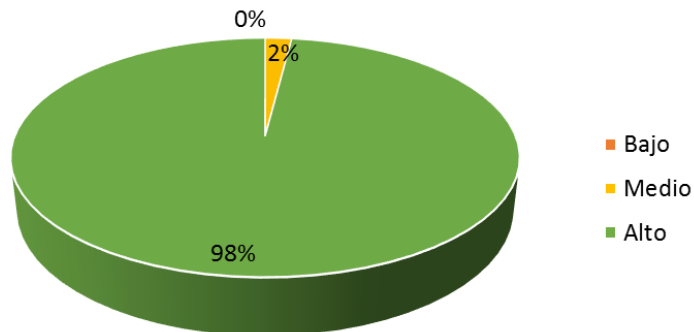


Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador reconocimiento. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados intrínsecamente por el reconocimiento que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. Aumenta lealtad, compromiso y productividad de los colaboradores, generando un sentimiento de valoración de parte de la institución hacia su conocimiento y esfuerzo. Esto disminuye la rotación y ausentismo.

**Indicador: Responsabilidad**

Figura N° 40. Nivel del indicador: Responsabilidad



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores en UEIS de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017

Se evidencia que presentan un nivel alto con respecto al indicador responsabilidad. Los colaboradores consideran que se encuentran motivados intrínsecamente por la responsabilidad que existe en las Unidades Ejecutoras, es decir es relevante para ellos. La responsabilidad refleja la confirmación de autonomía de los colaboradores y refleja ocasiones en las que una actividad genera satisfacciones espontáneas derivadas de nutrir las necesidades psicológicas de la persona.



## VI DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Discusiones

People in Aid (2007), mencionó que la motivación de los empleados en el sector de las ONG está abierta a las mismas influencias que afectan al sector corporativo. La cultura de una organización, su estructura, liderazgo, visión y misión, así como la gestión del personal, todos tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados. Se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación que nos permite afirmar que la propuesta de Valor al Empleado influye significativamente en la Motivación de los colaboradores en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social.

Bedodo y Giglio (2006), demostraron que respecto a la compensación integral, entendida en su concepción integral que correctamente diseñada, logra influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos. Se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación que nos permite afirmar que la propuesta de Valor al Empleado influye significativamente en la Motivación de los colaboradores en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social. Lo mencionado anteriormente se respalda de Jiménez y Avilés (2013), que la PVE representa la totalidad del valor que los empleados reciben de su empleador, define las experiencias y características de la empresa que harán que el talento que necesitamos sea atraído, permanezca y esté motivado para que alcance su mejor desempeño.

Valdebenito (2016), demostró que la empresa será mucho más competitiva en el mercado y atraerá y retendrá a los mejores talentos tanto internos como externos, debido a su Propuesta de Valor que proporcionará un desarrollo de carrera que permita que las personas trabajen con más compromiso y por ende cumplan de mejor manera sus metas y objetivos laborales y personales. Se contrasta con los resultados obtenidos de la presente investigación ya que la dimensión de carrera (indicador de desarrollo y aprendizaje) tiene entre su nivel alto y medio un 86% de relevancia en los colaboradores de las Unidades Ejecutoras. Se respalda con lo mencionado por Jiménez y Avilés (2013), el salario “emocional” consigue lo que a veces el dinero no puede comprar: la motivación. Esa nueva forma de retribuir, comprometer y atraer a empleados actuales y potenciales destaca, entre sus políticas, la flexibilidad laboral como una de las más valoradas, así como otras relacionadas a la formación y desarrollo profesional.

Barragán, Villarreal y Guerra (2009), consideran que ahora lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando porque los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente y evitar que otra se adelante en la contratación de aquella gente brillante con la que sueña toda empresa. Para ello se debe contar con un buen programa de recompensas que no deben quedarse solo en la parte

económica. Se contrasta con los resultados obtenidos, ya que las políticas de PVE en las Unidades Ejecutoras tienen un nivel alto de 82% de relevancia en los colaboradores.

Lo mencionado tienen un respaldo de Imperial, Modelli y Rivera (2016), indican que establecer esquemas de remuneraciones flexibles, adoptar programas de formación innovadores y entender qué elementos mantienen motivados a los empleados de diferentes edades ayudará a comprender las relaciones que están surgiendo entre la empresa y el colaborador.

Jiménez y Avilés (2013), revelan su trabajo las razones por la que un empleado decide trabajar en una compañía, qué hace que quiera continuar en ella y qué cree que un empleador debería mejorar. Sus resultados indican que los atributos más comúnmente incluidos por las compañías en su PVE son un trabajo interesante, unas mayores posibilidades de desarrollo y salario. Entre las razones por las cuales un empleado decide continuar en una compañía destacan, en primer lugar, el salario; en segundo, los beneficios y, por último, las posibilidades de desarrollo. Esto se puede afirmar con los resultados obtenidos de la presente investigación ya que entre los niveles altos y medios del salario, beneficios y desarrollo se obtuvieron resultados positivos del 100%, 100% y 86% respectivamente.

Referente a lo mencionado anteriormente, la investigación se respalda de Marcos (2011), indicando que cada empresa puede y debe desarrollar una ventaja competitiva diferencial a través de la forma en que recompensa a sus empleados, incrementando radicalmente su capacidad de atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesita, cuando lo necesita y donde lo necesita.

Gutiérrez (2011), demostró que gestionar el Talento Humano se convirtió en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. En el entorno actual, es muy importante gestionar el ciclo de vida completo de los empleados, desde su atracción y contratación hasta su desarrollo y retención. Lo mencionado se contrasta con los resultados obtenidos en la presente investigación en donde se encontró que los colaboradores se encuentran altamente motivados con un nivel del 90% generando atracción y retención de los colaboradores. Lo mencionado se respalda de Hellriegel y Slocum (2004), indicando que la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.

Gamarra (2016), considera que las principales características que diferencian a las mejores empresas del resto, están relacionadas a la equidad en remuneración, al reconocimiento individual, al involucramiento del personal en la gestión, a la ausencia de favoritismo, a los jefes confiables y a la preocupación por la vida personal. Hay un contraste con los resultados obtenidos, porque las políticas de PVE como carrera, compensaciones, beneficios, lugar de trabajo y estilo de vida, y afinidad, orgullo y propósito representan un nivel alto de relevancia del en los colaboradores del 82%.

Bustamante (2016), determinó que existe una relación directa en un grado de correlación de 0.467 entre la Gestión del Talento Humano por competencias y la Motivación Laboral, estableciendo de esta manera la relación entre la variable independiente y dependiente. Se comprobó que existe motivación en los docentes encuestados. Esto se puede afirmar con los resultados obtenidos ya que la PVE influye significativamente en la Motivación de los colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social ya que si nivel de significancia es del 0.1%.

Espino (2014), determinó que los factores motivacionales que influyen en el desempeño, son de tipo extrínseco e intrínseco. Entre los factores extrínsecos se encuentran las remuneraciones, la comodidad física, la estabilidad laboral y las relaciones interpersonales. Entre los factores intrínsecos fueron los reconocimientos, los ascensos, la capacitación, la iniciativa y la participación en la toma de decisiones. Se contrasta con los resultados obtenidos, ya que la motivación extrínseca como la calidad de supervisión, condiciones físicas, políticas de la empresa, relaciones con los demás, salario y seguridad se obtuvo un nivel alto de relevancia del 84% y la motivación intrínseca como desarrollo personal, logro, reconocimiento y responsabilidad se obtuvo un nivel alto de relevancia del 98%.

Referente a lo mencionado anteriormente, la investigación se respalda de Robbins y Judge (2013), mencionan que el psicólogo Herzberg clasificó condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha. Herzberg sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tiene que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas.

## **Conclusiones**

Se concluye que la Propuesta de Valor al Empleado influye significativamente en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, dado que a través de la aplicación de la prueba de hipótesis D de Somers se obtuvo el nivel de significancia de 0.1%, siendo este menor al 5%, concluyendo que efectivamente la hipótesis planteada es significativa.

Se evidencia que la dimensión de la Propuesta de Valor al Empleado que tiene mayor nivel de relevancia en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca es la de afinidad, orgullo y propósito ya que presenta un nivel alto de 96%. Esto quiere decir que la parte emocional hace de las Unidades Ejecutoras ser únicos, además del lugar de trabajo y estilo de vida que es parte diferenciadora y está muy cerca a la parte emocional. La conexión emocional complementa el contrato laboral y cuanto más grande es la conexión emocional, menos dependencia tendrá los componentes contractuales.

Se evidencia que la dimensión de la Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca es la Motivación Intrínseca ya que presenta un nivel alto de 98%. Esto significa que los colaboradores actúan por su propio interés, porque sienten que sus actividades laborales son interesantes, porque les gusta hacerlo o porque son divertidas, es decir sienten desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad y logro en la actividad misma.

## VII RECOMENDACIONES

Las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca deben manejar la información de la presente investigación para implementar el nuevo modelo de Propuesta de Valor al Empleado que están acorde a las necesidades y expectativas de los colaboradores y la estrategias organizacionales, lo cual generará mayor significancia de la influencia en la motivación de los colaboradores.

Con respecto a la variable Propuesta de Valor al Empleado, es necesario que las Unidades Ejecutoras, den solución a aquellos factores que se encuentran en los niveles más bajos de los resultados, por ello se debe implementar en la dimensión carrera, ahora llamada desarrollo el plan de desarrollo de carrera, liderazgo y convención anual de líderes, en la dimensión compensaciones y beneficios, las nuevas compensaciones por competencias, seguro de vida ley y la contratación de un asistente social, por último en la dimensión calidad de vida, el programa de tiempo flexible, el programa de salud, voluntariado y show de talentos.

Respecto a la variable Motivación, si bien es cierto que los resultados son muy favorables, se recomienda que las Unidades Ejecutoras sigan fortaleciendo la motivación intrínseca, para que los colaboradores sigan actuando por su propio interés, para que sigan sintiendo que sus actividades laborales son interesantes y porque les gusta hacerlo. También se recomienda que en una nueva investigación se use en la dimensión de motivación intrínseca los indicadores de autonomía, sentido de competencia, afinidad y trascendencia.

Las recomendaciones mencionadas, están dirigidas a las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, sin embargo como se mencionó en el alcance puede abarcar a las Unidades Ejecutoras de Inversión Social dedicadas al rubro minero a nivel nacional, utilizando el mismo modelo de PVE previo diagnóstico de las necesidades y expectativas de los colaboradores.

## Lista de Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (3.<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14.<sup>a</sup> ed.). México: Thomson.
- Bustamante, A. (2016). *Relación de la Gestión del Talento Humano por competencias y la motivación del personal docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo Cajamarca, periodo 2015*. (Tesis). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- Espino, A. (2014). *Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca: Una propuesta de programa de motivación – 2014*. (Tesis). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°. Como incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú.
- Flores, M. & García, N. (2015). *Modelo de las expectativas de VROOM y su influencia en la motivación laboral de la Constructora Galilea SAC, sucursal Trujillo 2015*. (Tesis). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. (13.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10.<sup>a</sup> ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson
- Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente. El impulso para lograr tus metas*. España: Pearson
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. (5.<sup>a</sup> ed.). México: McGrawHill.

## Medios electrónicos

Aguado, M. & Avilés, Y. (marzo de 2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. MK Marketing + ventas. PeopleMatters. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/5/2/6/3/pd0000075263.pdf>

Angeli, M. & Deza, D. (Marzo de 2014). *Propuesta de Valor al Empleado. Nuevas tendencias*. Towers Watson. Recuperado de: <http://www.remuneraciones.com.uy/doc/Diego%20Deza.pdf>

Barragán, J., Villarreal, J. y Guerra. P. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*. Daena: International Journal of Good Conscience. México. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf>

Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones*. (Tesis). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>

Cavanna, J. (febrero de 2012). *Lo que las empresas deberían aprender de las ONG y siguen ignorando*. Compromiso empresarial. Recuperado de: <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2012/02/lo-que-las-empresas-deberian-aprender-de-las-ong-y-siguen-ignorando/>

Gamarra, L. (2016). *Trabajando para las mejores: Mejores empresas para trabajar en el Perú 2016*. (16.<sup>a</sup> ed.). Great Place To Work. Lima, Perú: El Comercio. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru>

Goncer, C. (junio de 2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Recuperado de: [http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407\\_Comunicacion.pdf](http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Comunicacion.pdf)

Gutierrez, J. (julio de 2011). *La gestión del talento y la generación de valor de la empresa*. (Cuaderno de Investigación). Escuela de PostGrado de la UPC. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333455/1/51-161-1-PB.pdf>

Imperial, I, Modelli, A. & Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones: Gestión de Capital Humano. Delineando estrategias*. KPMG. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>

Jiménez, A. & Avilés, Y. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Deusto Márketing y Ventas. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/el-reto-de-construir-una-propuesta-de-valor-al-empleado-en-el-nuevo-entorno-empresarial>



ManpowerGroup (2015). *La propuesta de valor de Recursos Humanos para la estrategia del negocio en LATAM*. México, D.F. Recuperado de: [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Gran\\_Estudio\\_2015.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Gran_Estudio_2015.pdf)

Marcos, S. (noviembre de 2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. Harvard Deusto Business Review, 206, 40-51. Recuperado de: [http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111\\_HDBR.pdf](http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1111_HDBR.pdf)

Mercer (junio de 2015). *Retos y Estrategias en Recursos Humanos*. Perú: Pilar Quinteros. Recuperado de: <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Empleado.pdf>

People in Aid (2007). *Motivar al personal fijo y voluntario empleado en ONG en el Sur*. Recuperado de: <http://www.formacionsve.es/salida/documentos/51.pdf>

Plurum Consultores (2013). *Estrategia de Recursos Humanos: Cómo generar valor en los empleados*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/gestionhumanacom/jose-miguel-23419038>

PwC (junio de 2011). *Construyendo una propuesta de valor a la medida de los nuevos talentos*. Recuperado de: <https://www.pwc.com.uy/es/eventos/assets/estado-de-la-practica-en-compensaciones/estado-de-la-practica-en-compensaciones-propuesta-de-valor.pdf>

Valdebenito, B. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1&isAllowed=>



## Anexos

### ANEXO N° 01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES EN UNIDADES EJECUTORAS DE INVERSIÓN SOCIAL DE UNA EMPRESA MINERA EN LA REGIÓN CAJAMARCA, 2017

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿La Propuesta de Valor al Empleado influye en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar si la Propuesta de Valor al Empleado influye en la Motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la Propuesta de Valor al Empleado que tiene mayor nivel de relevancia en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.</li> <li>Identificar la Motivación que tiene mayor nivel de relevancia en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La Propuesta de Valor al Empleado influye significativamente en la Motivación de los colaboradores en las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>La Propuesta de Valor al Empleado</p>	<p>Compensaciones</p> <p>Beneficios</p> <p>Carrera</p> <p>Lugar de trabajo y estilo de vida</p> <p>Afinidad, orgullo y propósito</p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>- Aplicada</p> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <p>- Explicativa</p> <p><b>Método</b></p> <p>- Deductivo - Inductivo</p> <p><b>Diseño de la investigación</b></p> <p>- No experimental</p> <p><b>Unidad de análisis</b></p> <p>El colaborador de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017</p> <p><b>Población</b></p> <p>Los 50 colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Los 50 colaboradores de las Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017</p> <p><b>Técnica e instrumento</b></p> <p>- Encuesta / Cuestionario</p> <p><b>Procesamiento de datos</b></p> <p>- Programa estadístico SPSS y Microsoft Excel.</p>
			<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>La Motivación</p>	<p>Extrínseca</p> <p>Intrínseca</p>	

Fuente: Información obtenida de las bases teóricas de la investigación

## ANEXO N° 02

### ENCUESTA PARA MEDIR LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar lo que la organización en la cual trabaja le ofrece a sus colaboradores. La encuesta **es anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Solo se necesita que señale la organización en la cual labora.

Unidad Ejecutora de Inversión Social 1       Unidad Ejecutora de Inversión Social 2   
 Edad: Entre 18 a 35 años       Entre 36 a 52 años       De 53 a más años   
 Sexo: Masculino       Femenino

#### INDICACIONES

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

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

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Considero que mi sueldo está de acuerdo al trabajo que realizo.					
2	En la institución me otorgan seguro de salud y de vida de acuerdo a ley.					
3	Recibo mis beneficios de acuerdo a ley (gratificaciones, CTS, vacaciones, etc).					
4	La institución me brinda la capacitación y/o formación necesaria para desempeñarme satisfactoriamente en mi puesto de trabajo.					
5	En la institución se celebran eventos especiales.					
6	La institución es un lugar acogedor y amigable en donde trabajar.					
7	Estoy orgulloso de decirles a todos que trabajo en esta institución.					
8	Mi institución es un gran lugar donde trabajar.					
9	Considero que mi sueldo está acorde al mercado laboral.					
10	En la institución me capacitan en programas de salud.					
11	A parte de los beneficios de acuerdo a ley, recibo beneficios adicionales.					
12	En la institución existen oportunidades de hacer línea de carrera.					
13	En la institución tenemos beneficios especiales y únicos (No solo económicos)					
14	La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.					
15	Quiero trabajar en la institución por mucho tiempo.					
16	El pago de mis remuneraciones, la institución lo realiza siempre en la fecha programada.					
17	Cuento con un seguro de salud privado.					
18	La institución me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.					
19	Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia.					
20	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "solo un trabajo".					
21	Cuento con un programa de cobertura de accidentes.					
22	Me siento satisfecho de trabajar para esta institución.					
23	En la institución se fomenta que los colaboradores equilibren su vida de laboral, familiar y personal.					
24	Recomendaría a mis conocidos trabajar en mi institución.					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO N° 03**  
**ENCUESTA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN**

Estimado colaborador, la presente encuesta tiene por objetivo identificar lo que la organización en la cual trabaja le ofrece a sus colaboradores. La encuesta **es anónima** para lo cual solicito que las preguntas sean respondidas de manera honesta. Solo se necesita que señale la organización en la cual labora.

Unidad Ejecutora de Inversión Social 1                       Unidad Ejecutora de Inversión Social 2   
 Edad: Entre 18 a 35 años       Entre 36 a 52 años       De 53 a más años   
 Sexo: Masculino       Femenino

**INDICACIONES**

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

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

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	Me siento conforme con la forma en que mi jefe/gerente planifica, organiza, dirige y controla mi trabajo.					
2	Considero que mi sueldo está por encima que el de mi entorno social.					
3	El conocer la misión y visión de la institución me motiva a lograr las metas.					
4	La distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente.					
5	Tengo buenas relaciones con mi jefe/gerente y mis compañeros de trabajo.					
6	El lugar de trabajo tiene las condiciones de seguridad necesarias para realizar mi labor.					
7	Siento que hago uso de mis conocimientos en el trabajo que realizo.					
8	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para mejorar.					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
10	Mi trabajo contribuye al alcance de los objetivos institucionales.					
11	Mi jefe/gerente hace un buen trabajo en la asignación de mis funciones y coordinación con los colaboradores.					
12	El sueldo que recibo cubre mis intereses personales y familiares.					
13	Estoy motivado porque la institución cumple con los contratos y leyes laborales.					
14	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son buenas.					
15	Me motiva que los colaboradores en la institución se preocupen por sus compañeros de trabajo.					
16	La institución es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.					
17	Siento que hago uso de mis habilidades y destrezas en el trabajo que realizo.					
18	Mi jefe/gerente muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo que realizo.					
19	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad en mi trabajo.					
20	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
21	Me motiva el que mi jefe/gerente tenga una visión clara de hacia dónde va la institución y qué hacer para lograrlo.					
22	Me siento recompensado económicamente por mi rendimiento en el trabajo.					
23	Me motiva que la institución cuente con normas, políticas, reglamentos y las difunda a todos los trabajadores.					
24	Estoy motivado porque la institución me brinda las herramientas para mejorar mi rendimiento laboral.					
25	Las relaciones con mis compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.					
26	Me siento seguro y estable de permanecer en mi empleo.					
27	Mi trabajo actual me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas.					
28	Puedo tomar decisiones y desarrollar mi trabajo con autonomía.					
29	Los resultados de mi trabajo me motivan porque afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
30	Los premios y/o incentivos que recibo me motivan para lograr mis metas y objetivos.					
31	Me siento motivado porque mi trabajo contribuye al alcance de mis metas personales.					

## ANEXO N° 04

### Alfa de Cronbach Propuesta de Valor al Empleado

Número de items: 24  
Número de observaciones: 20

Alfa de Cronbach: 0.8496

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.8435
2	0.8431
3	0.8391
4	0.8432
5	0.8457
6	0.8398
7	0.8433
8	0.8401
9	0.8507
10	0.8504
11	0.8511
12	0.8491
13	0.8523
14	0.8481
15	0.8508
16	0.8426
17	0.8346
18	0.8385
19	0.8448
20	0.8462
21	0.8372
22	0.8421
23	0.8398
24	0.8389

**ANEXO N° 05**

**Alfa de Cronbach  
La Motivación**

Número de ítems: 31  
Número de observaciones: 20

Alfa de Cronbach: 0.8176

Item eliminado	Alfa de Cronbach
-----	-----
1	0.8108
2	0.8159
3	0.8215
4	0.8103
5	0.8035
6	0.8150
7	0.8060
8	0.8152
9	0.8128
10	0.8076
11	0.8142
12	0.8151
13	0.8086
14	0.8147
15	0.8087
16	0.8177
17	0.8185
18	0.8207
19	0.8165
20	0.8208
21	0.8099
22	0.8171
23	0.8137
24	0.8044
25	0.8098
26	0.8168
27	0.8208
28	0.8004
29	0.8067
30	0.8082
31	0.8059

**ANEXO N° 06**



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Luis Gómez Vargas
- 1.2. Especialidad: Filosofía y ciencias sociales
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Completo UPNC
- 1.4. Grado académico: Magister en Planificación para el desarrollo
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte.
- 1.6. Tipo de instrumento: Escala
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 03 de julio de 2017

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

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

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \dots 96\% \dots$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Algunos ítems deben ser reorientados para que tenga mayor coherencia.

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

  
 .....  
**Firma y sello del Experto**



**ANEXO N° 07**



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: *Lady J. Delgado Cerua*
  - 1.2. Especialidad: *Psicóloga*
  - 1.3. Cargo actual: *Docente VPN*
  - 1.4. Grado académico: *Magister*
  - 1.5. Institución: *VPN*
  - 1.6. Tipo de instrumento: *Cuestionario*
  - 1.7. Lugar y fecha: .....

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

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

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 96\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....  
 .....  
 .....  
 .....

*[Firma manuscrita]*  
 .....  
 Firma y sello del Experto

**ANEXO N° 08**



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: WALTER TERDAN RAMIREZ
- 1.2. Especialidad: ADMINISTRACIÓN
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE - ADMINISTRADOR
- 1.4. Grado académico: DOCTOR
- 1.5. Institución: UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
- 1.6. Tipo de instrumento: CUESTIONARIO - ESCALA LIKERT
- 1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA 04 DE JULIO DE 2017

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

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

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = \frac{48}{50} \times 100 = 96\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

.....  
**Firma y sello del Experto**



## ANEXO N° 09

### Procesamiento de los datos en el SPSS 21 D de Somers

MOT \* PVE Crosstabulation

Count		PVE			Total
		Mayor a 28 y menor o igual a 72	Mayor a 72 y menor o igual a 96	Mayor a 96 y menor o igual a 120	
MOT	Mayor a 93 y menor o igual a 124	1	15	5	21
	Mayor a 124 y menor o igual a 155	0	10	19	29
Total		1	25	24	50

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,420	,123	3,352	,001
		MOT Dependent	,407	,119	3,352	,001
		PVE Dependent	,433	,128	3,352	,001

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

#### Custom Tables

Count		PVE						Total	
		Mayor a 28 y menor o igual a 72		Mayor a 72 y menor o igual a 96		Mayor a 96 y menor o igual a 120			
		Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %
MOT	Mayor a 93 y menor o igual a 124	1	2,0%	15	30,0%	5	10,0%	21	42,0%
	Mayor a 124 y menor o igual a 155	0	0,0%	10	20,0%	19	38,0%	29	58,0%
Total		1	2,0%	25	50,0%	24	48,0%	50	100,0%



