

Universidad Tecnológica Nacional Facultad

Regional Santa Cruz.



TRABAJO FINAL.

TECNICATURA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

“Comparación de la Motivación en empleados remotos y empleados de sucursal, del Banco Santander Río gallegos, analizado desde la teoría de McClelland”.

Autor: Contreras, Sandra Daniela.

Año: 2022

## Resumen:

Si bien en administración, hay muchos temas a tratar, la parte humana, en mi consideración, es la base de todo, ya que son quienes llevan a cabo todas las tareas para el cumplimiento de objetivos, por ende, es fundamental estudiar a las personas y entender sus necesidades, comprender que todos requerimos diferentes atenciones, pero hay algo en común, la motivación que se necesita para llevar a cabo los objetivos propuestos por la organización, es una cuestión recíproca entre las empresas y las personas, en este caso, entre el Banco y los empleados, porque cuanto más satisfactorios estén, mejor devolución y desempeño tendrán. En la carrera hemos visto este tema en la materia de comportamiento organizacional, es por ello que cuento con material para poder avanzar, sabiendo que es un tema amplio, me limitaré a exponer sobre la motivación de empleados remotos y empleados de sucursal, que será analizada desde la Teoría de las necesidades de McClelland, y de esta manera comparar la motivación pretendida para cada área, me permito visualizar esta interrogante, ya que pertenezco al Banco y cuento con la posibilidad de hacer trabajo de campo.

## Problema de investigación.

Entre los años 2019 y 2022 más del 50% de los empleados que trabajaban en sucursal, fueron cedidos a puestos remotos, los cuales en la actualidad continúan con la misma modalidad.

El cambio repentino, sin previo aviso, significó una gran pérdida de recursos en empleados que ya estaban acostumbrados a una rutina diaria y que operaban de forma efectiva, provocando demora en áreas afectadas, ya que los mismos empleados estaban en un periodo de adaptación, acomodándose a la idea de trabajar desde la casa, a establecer horarios y un lugar físico para poder operar.

Lo que no se analizó hasta el momento, son las necesidades de motivación de los empleados tanto remotos como de sucursal, que es lo que ellos marcan como prioridad en un trabajo, que necesidad necesitan completar para poder avanzar en el día a día, hacia donde apuntan y si difieren uno de otros.

En consecuencia, de esta situación a la cual no hay una investigación que certifique que necesitan los empleados remotos y que necesitan los empleados de sucursal; es que planteamos el siguiente problema.

¿Qué necesidad predomina para los empleados remotos y cuales para los que trabajan desde sucursal del Banco Santander de Rio gallegos?

### Objetivo de General:

La investigación tiene como objetivo general Identificar los motivadores dominante en los empleados remotos y cuales en los empleados de sucursal del Banco Santander de Rio gallegos.

### Objetivos Específicos:

-Comparar las necesidades dominantes de los empleados remotos con las necesidades dominantes de empleados que trabajan en la sucursal del Banco Santander de Rio gallegos.

-Determinar la necesidad que presenta mayor dominación para los empleados.

### Justificación del trabajo:

El banco Santander, sucursal de Rio gallegos, contaba con 26 empleados de los cuales 15 son de la parte comercial, 1 ejecutivo 360, 1 ejecutivo select, 3 pymes 1 jefe operativo, 1 tesorero, 3 cajero y la Gerente de la sucursal, de los cuales, a partir del año 2019 a la actualidad, el 50% fue cedido a puestos remotos. Empleados con amplia antigüedad dentro del banco que operaban de forma efectiva, tuvieron modificación en su lugar físico de trabajo.

La investigación busca analizar cuáles son los motivadores predominante en ambos grupos, sean los empleados de sucursal o los de puesto remoto, desde La teoría de las necesidades de McClelland que se enfoca en tres:

De logro, poder y afiliación, y las define de la siguiente manera:

- Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Trataremos de encontrar, teniendo como base nuestro estudio, que motiva a cada equipo, cuales de las 3 necesidades establecidas por el autor predomina más, y establecer las forma de llevarlo a cabo para cada grupo. Dicha investigación se alcanzará por medio de recolección de información, brindada por una encuesta de 54 preguntas, formuladas por la situación motivacional.

#### Hipótesis:

“En los empleados que trabajan desde sucursal predomina la necesidad de logro, tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir, ya que funcionan bien en puestos de ventas desde la sucursal, el puesto les proporciona libertad, responsabilidad personal por el resultado, retroalimentación inmediata sobre el desempeño y la oportunidad de asumir riesgos moderados”.

#### Trabajo de campo:

El trabajo de campo es un método cualitativo de recopilación de datos que tiene como objetivo observar, interactuar y comprender a las personas mientras se encuentran en su entorno natural.

Para llevar a cabo el análisis al problema propuesto en nuestra hipótesis, utilizaremos un modelo de cuestionario anónimo, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Será aplicado para los empleados que trabajan desde sucursal y empleados que trabajan de forma remota en el Banco Santander de Rio gallegos.

La misma se hará llegar por medio de un correo electrónico por un archivo Word para ser editado, preferentemente un día lunes, en comienzo de la semana, para evitar que influya el cansancio laboral, y la respuesta este condicionada.

El procedimiento para efectuar nuestra investigación será por recolección de información mediante un cuestionario de preguntas cerradas con 3 opciones, donde se expresará que ninguna es correcta o incorrecta, deberán escoger una sola opción marcando con una X, siendo la que más se adecue o se asemeje a lo que ellos harían, opinen o mejor parezca a su forma de actuar.

El cuestionario estará basado en la teoría de la motivación de McClelland y constará de 54 preguntas.

### Marco Teórico:

El trabajo de investigación será realizado en el sector bancario, identificando factores de motivación y aspectos que la reflejan. En las entidades bancarias hoy en día podemos evidenciar la importancia que debe tener la motivación para sus empleados ya que competitivamente es la que puede marcar la diferencia frente a otros tipos de organizaciones.

Las entidades bancarias se consideran como una de las organizaciones que están más expuestas a que sus empleados entren en la monotonía y así mismo en la desmotivación por el grado de exigencia frente a las metas y procesos complejos, como afirma sexton, "Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfagan alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador" (sexton, 1977), En general, por motivo se entiende aquello que incita a la acción, que la sostiene y le da dirección. La motivación incluye, las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. Chiavenato los define de la siguiente manera, "Es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea" (Chiavenato, 2000) diversas miradas hacia la motivación llevan a diferentes pensamientos, no solo en determinar la interacción del individuo y el contexto o el individuo y la incitación a la acción, sino también como lo determina Frederick Herzberg, "En la creencia de que la relación de un

individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, entre lo intrínsecos y extrínsecos” (Frederick Herzberg) Es cierto, también que va a depender de lo que busca cada individuo como objetivo no solo de vida, sino que también será aplicado al ambiente laboral, es por ello McClelland contribuyo a la interpretación de la motivación al identificar 3 tipos de necesidades básicas de motivación. Las cuales clasifico como necesidades de poder, necesidades de asociación y necesidades de logro.

Estos 3 impulsos (poder, afiliación y logro) son de importancia para la administración, ya que debe reconocerse que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

#### Necesidad de Poder:

McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control.

Por lo general estos individuos van detrás de puestos de liderazgos, suelen ser buenos conservadores, pueden establecer discusiones, pero son francos, exigentes y les gusta enseñar y hablar en público, tienen el deseo de tener impacto, de ser influyente y de controlar a otros, disfrutan cuando están a cargo, luchan por influir en otros, prefieren que se les coloque en situaciones competitivas y orientadas al estatus y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia sobre los demás que por un desempeño eficaz.

#### Necesidades de Afiliación:

Las personas con una gran necesidad de afiliación suelen disfrutar enormemente que les tenga estimación y tiende a evitar ser rechazados por grupos sociales, les preocupa mantener buenas relaciones sociales, buscan la conexión de comprensión y proximidad, atentos a auxiliar a quienes están en problemas. Luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua.

### Necesidad de Logro:

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito, como así, un gran temor al fracaso, apasionados por los retos y se proponen metas moderadamente difíciles. Son realistas frente al riesgos, les gusta analizar y evaluar los problemas, tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, Les disgusta participar con altas probabilidades en su contra, porque no obtienen un sentido de satisfacción de un éxito fortuito. De manera similar les disgusta participar con altas probabilidades en su favor, porque ello no significa un reto para sus habilidades.

La teoría de McClelland es la que más se relaciona con nuestro objeto de estudio, ya que buscaremos identificar los motivadoras dominantes, tanto para empleados remotos como de sucursal, y a su vez compararlos y determinar cuál presenta mayor dominación para cada empleado.



Puntualmente no hay una investigación concreta que compare la motivación con empleados remotos y empleados de sucursal, pero evidenciamos que la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, energía y conducta del trabajador.

Todo ello hará que el empleado se sienta mejor respecto a lo que hace y estimulará a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la empresa, proceso que origina,

estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos, Grupo Adecco, (consultora de recursos humanos) realizó un estudio sobre *los resultados del Resetting Normal 2021 para el trabajo postpandemia*, de la cual determinaron como *conclusión*: El trabajo híbrido (remoto) y flexible ya no se considera un beneficio para el empleado, sino que es una nueva normalidad para los trabajadores, que también reclaman una semana laboral más corta. Los líderes tienen la llave para reconectar a los trabajadores con la empresa, pero los datos demuestran una gran brecha entre la opinión de los propios líderes y la del resto de empleados.

Para los líderes no ha sido fácil mantener a sus equipos centrados en los objetivos empresariales, evaluar los resultados en lugar de las horas trabajadas o identificar cuándo sus equipos tienen problemas de exceso de trabajo o agotamiento, (grupo Adecco, 2021)<sup>1</sup>, cerrando con una mirada de La Directora de Recursos Humanos de Adecco Argentina y Uruguay “Ha llegado la hora de que las empresas tengan en cuenta a sus empleados y les ayuden a redescubrirse, revaluando su talento y creando nuevas trayectorias profesionales para ellos. El resultado no solo ayudará a reconectar a los trabajadores con su propósito, sino que también es el camino para las empresas preparadas para el futuro” (Alexandra Manera, 2021).

---

<sup>1</sup> Referencia: Grupo Adecco (2021). *¿Preparados para la nueva normalidad?* Rastreador. [¿Preparados para la nueva normalidad? | Adecco Argentina](#)

## Cuestionario sobre la motivación basado en la teoría de McClelland

### Indicaciones:

El siguiente trabajo de campo es un método de recopilación de datos, que usted realizará de forma anónima en un tiempo de 5 minutos, tiene como objetivo observar, interactuar y comprender a las personas mientras se encuentran en su entorno natural, que será destinado a los empleados que trabajan en sucursal, como así también, a los empleados que trabajan en forma remota del Banco Santander de la ciudad de Rio gallegos.

Se encontrará con 54 puntos entre preguntas, opiniones y situaciones, con 3 opciones cada una, se le pedirá que escoja una sola marcando con una X (en color verde) la que más se adecue o se asemeje a lo que usted haría, opine o mejor se parezca a su forma de actuar.

En el siguiente cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas, será desarrollado para cumplir con mi trabajo final de la carrera, y así, poder recibirme.

### Cuestionario:

1. ¿Lugar físico de trabajo?
  - a. Sucursal.
  - b. Remoto.
  - c. No trabajo
  
2. En mi actividad principal me gusta rodearme de:
  - a. Amigos.
  - b. Personas que conozca en el trabajo.
  - c. Personas influyentes.
  
3. Las veces que más me divierto es cuando:
  - a. Tengo una buena discusión.
  - b. Estoy conversando agradablemente.
  - c. Gano un juego en el que se necesita habilidad.

4. Las veces que me he sentido más triste ha sido cuando:
    - a. Fracase en alguna tarea que me había impuesto.
    - b. Tuve disgustos familiares o amigos.
    - c. Creía haber perdido una discusión.
  
  5. Yo creo que el pecado de Adán fue debido a:
    - a. Falta de voluntad y carácter.
    - b. Sus relaciones de afecto hacia Eva.
    - c. Falta de responsabilidad.
  
  6. Cuando intercambio ideas, ante todo:
    - a. Controlo la discusión.
    - b. Escucho para mejorar mi punto de vista.
    - c. Evito llegar a herir a otra persona.
  
  7. En la vida yo:
    - a. Haría amigos.
    - b. Lucharía.
    - c. Mandaría.
  
  8. Si tengo 3 reuniones en el mismo día y solo puedo asistir a una de ellas, iría a:
    - a. El cumpleaños de un amigo al que no quiero enojar.
    - b. Una reunión política en la cual puedo llegar a ser elegido.
    - c. Una conferencia útil para desempeñar mejor mi trabajo.
  
  9. Al ver un retrato donde hay dos personas que desconozco, imagino que son:
    - a. Dos amigos.
    - b. Un jefe y un empleado.
    - c. Dos empresarios.
  
  10. Yo tengo más facilidad para:
    - a. Ordenar o dirigir.
    - b. Hacer amigos.
-

c. Obtener resultados.

11. El material que más me gusta por su apariencia es el:

- a. Oro.
- b. Cobre.
- c. Hierro.

12. Cuando yo aprendo lo hago para:

- a. Defenderme en un a discusión.
- b. Tener recompensas posteriores.
- c. Colaborar con los demás.

13. Lo que más admiro de la gente es:

- a. Su confianza en sí misma.
- b. Su bondad y cooperación.
- c. Que sepa escuchar.

14. Yo tengo la tendencia a:

- a. No darme por vencido fácilmente.
- b. Nunca demostrar que he sido vencido.
- c. Ayudar al vencido.

15. Yo admiro más a:

- a. Una enfermera.
- b. Un negociante.
- c. Un político.

16. Por lo general soy más capaz de:

- a. Ser un buen líder.
- b. Tener el trabajo al día.
- c. Mantener buenas relaciones.

17. En el colegio o escuela yo:

- a. Organizaba los juegos.
- b. Competía para ganar.
- c. Jugaba únicamente con mis amigos.

18. Para mí el sol significa:

- a. Amor y vida.
- b. Dominio y poder.
- c. Actividad y energía.

19. Cuando hago algo difícil, generalmente lo hago por:

- a. El reto.
- b. Demostrar capacidad.
- c. Caer bien.

20. Yo creo que la vida sirve para:

- a. Vivir en paz y armonía.
- b. Ser una persona importante.
- c. Realizar algo.

21. La mayor parte de mi vida la he dedicado a:

- a. Aprovechar mejor el tiempo.
- b. Estar en compañías agradables.
- c. Luchar por adquirir posición.

22. Las veces que práctico algún juego o deporte me preocupo más por:

- a. Poder hacerlo como lo hace el mejor.
- b. Salir peleando con alguien.
- c. Poder derrotarlos a todos.

23. Cuando acabo de cometer un error me siento incomodo porque:

- a. Voy a perder influencia ante mis colegas.

- b. La demás gente se va a disgustar conmigo.
- c. El trabajo no me quedo como quería.

24. Generalmente cuando estoy en grupo:

- a. Tomo las decisiones.
- b. Me adelanto a los acontecimientos.
- c. Me llevo bien con la gente.

25. Con frecuencia siento:

- a. Rebote y nauseas.
- b. Malestar general.
- c. Que gozo de buena salud.

26. El tiempo es para mí:

- a. Un pájaro que vuela.
- b. Una fuerza que domina.
- c. Un lago en calma.

27. En el colegio me sentía satisfecho cuando.

- a. Me comentaban el resultado de mis tareas.
- b. Pegaba o insultaba a quien me ofendía.
- c. Jugaba en los recreos con mis colegas.

28. Cuando estoy con otras personas.

- a. Me es fácil pensar sobre que hablar.
- b. Me esfuerzo por hacer amigos.
- c. Fácilmente influyo sobre lo que hablan.

29. Creo que la gente generalmente:

- a. Se preocupa por la forma en cómo se sienten los demás.
- b. Pretende que uno haga lo que ellos quieren.
- c. Prefiere saber los resultados de su trabajo.

30. Una de las metas de mi vida es:
- a. Ganar el respeto de los demás.
  - b. Tener ayuda y cariño de alguien.
  - c. Ser alguien de mérito por su trabajo.

31. Tengo grandes cualidades para:
- a. Convencer a la gente.
  - b. Agradar con buenos chistes.
  - c. Aventajar a otras personas.

32. Lo que más deseo en mi vida es:
- a. Ser querido y aceptado por la gente.
  - b. Tener éxito en el mundo.
  - c. Ser una persona de influencia.

33. La mujer ante todo debe ser:
- a. Cariñosa.
  - b. Respetuosa,
  - c. Independiente.

34. En todas las acciones de la vida lo más importante es:
- a. Tener mucha dedicación y responsabilidad.
  - b. Tener mucho orden y control.
  - c. Evitar herir sentimientos ajenos.

35. Al estudiar lo hago por:
- a. Obtener recompensas posteriores.
  - b. Estar con otras personas.
  - c. Convencer más tarde a otros.

36. Creo que la religión es más que todo:
- a. Una necesidad interna del hombre.

- b. Un medio para armonizar la sociedad.
- c. Una forma de controlar la gente.

37. Al entrar a un sitio donde hay varias personas, de las cuales conozco tres, buscaría la compañía del:

- a. Negociante famoso.
- b. Mas amigable.
- c. Que me admira.

38. Si pudiera elegir mi compañero para un viaje, preferiría:

- a. Alguien a quien le pueda contar mis problemas íntimos.
- b. Alguien a quien tenga que dar instrucciones.
- c. Alguien con quien analizar mis opiniones.

39. En la vida se consigue más por:

- a. Influencia.
- b. Amabilidad.
- c. Esfuerzo.

40. A mí me gusta jugar:

- a. Contra personas hábiles.
- b. Para estar con gente agradable.
- c. Siempre y cuando gane.

41. Cuando alguien me dice que soy incapaz de hacer algo.

- a. Me disgusta porque ven mi debilidad.
- b. Me esfuerzo por hacer lo mejor.
- c. Me siento herido.

42. Yo disfrutaría más:

- a. Si tuviera autoridad sobre otros.
- b. Si mantuviera buenas amistades.

c. Si hiciera planes a largo plazo.

43. La moral sirve:

- a. Para la paz y unión entre la gente.
- b. Para trabajar más efectivamente.
- c. Para controlar a la gente.

44. A mí me produce una emoción más fuerte la:

- a. Oscuridad.
- b. Altura.
- c. Velocidad.

45. A menudo deseo que.

- a. La gente me apruebe.
- b. Otras personas hagan lo que yo quiero.
- c. Mis propósitos se logren.

46. Si yo viajara lejos lo haría para:

- a. Conocer el mundo y salir de la rutina.
- b. Visitar amigos y parientes.
- c. Sentirme importante y poderoso.

47. Uno debe estar orientado hacia:

- a. El futuro.
- b. La amistad.
- c. El poder.

48. Lo que más le gusta a la gente es:

- a. Mandar.
- b. Ayudar.
- c. Tener éxito.

49. Hago un trabajo en casa y daño lo que estoy haciendo, entonces:
- Busco un culpable.
  - Pido disculpa y explico.
  - Intento mejorarlo.
50. En mi actividad lo que más me gusta es:
- Que me digan si lo hago bien.
  - Decir cómo se debe hacer.
  - Ayudar a mis compañeros.
51. Me gustaría que la gente:
- Ayudará
  - a quien lo necesite.
  - Fueran tan convincentes como yo.
  - Planeara sus actividades.
52. La radio ha servido más para:
- Que la gente piense más y progrese.
  - Tener ratos de alegría y unión.
  - Que la gente aprenda a discutir.
53. Cuando hago alguna cosa:
- Nunca me arrepiento.
  - Me esfuerzo.
  - Me gusta hacerlo acompañado.
54. Los buenos profesores:
- Ponen metas de aprendizaje.
  - Dan trato cordial a sus alumnos.
  - Establecen controles estrictos.

Hoja de Respuesta.

Perfil Motivacional.

- |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|
| 1. A B C  | 19. A B C | 37. A B C |
| 2. A B C  | 20. A B C | 38. A B C |
| 3. A B C  | 21. A B C | 39. A B C |
| 4. A B C  | 22. A B C | 40. A B C |
| 5. A B C  | 23. A B C | 41. A B C |
| 6. A B C  | 24. A B C | 42. A B C |
| 7. A B C  | 25. A B C | 43. A B C |
| 8. A B C  | 26. A B C | 44. A B C |
| 9. A B C  | 27. A B C | 45. A B C |
| 10. A B C | 28. A B C | 46. A B C |
| 11. A B C | 29. A B C | 47. A B C |
| 12. A B C | 30. A B C | 48. A B C |
| 13. A B C | 31. A B C | 49. A B C |
| 14. A B C | 32. A B C | 50. A B C |
| 15. A B C | 33. A B C | 51. A B C |
| 16. A B C | 34. A B C | 52. A B C |
| 17. A B C | 35. A B C | 53. A B C |
| 18. A B C | 36. A B C | 54. A B C |

A continuación, ordenaremos las respuestas según Motivación.

Afiliación:

2.	A	11.	B	20.	A	29.	A	38.	A	47.	B
3.	B	12.	C	21.	B	30.	B	39.	B	48.	B
4.	B	13.	B	22.	B	31.	B	40.	B	49.	B
5.	B	14.	C	23.	B	32.	A	41.	C	50.	C
6.	C	15.	A	24.	C	33.	A	42.	B	51.	A
7.	A	16.	C	25.	B	34.	C	43.	A	52.	B
8.	A	17.	C	26.	C	35.	B	44.	A	53.	C
9.	A	18.	A	27.	C	36.	C	45.	A	54.	B
10.	B	19.	C	28.	B	37.	B	46.	B		

Poder:

2.	C	11.	C	20.	B	29.	B	38.	B	47.	C
3.	A	12.	A	21.	C	30.	A	39.	A	48.	A
4.	C	13.	C	22.	C	31.	A	40.	C	49.	A
5.	A	14.	B	23.	A	32.	C	41.	A	50.	B
6.	A	15.	C	24.	A	33.	B	42.	A	51.	B
7.	C	16.	A	25.	A	34.	B	43.	C	52.	C
8.	B	17.	A	26.	B	35.	C	44.	B	53.	A
9.	B	18.	B	27.	B	36.	B	45.	B	54.	C
10.	A	19.	B	28.	A	37.	C	46.	C		

Logro:

2.	B	11.	A	20.	C	29.	C	38.	C	47.	A
3.	C	12.	B	21.	A	30.	C	39.	C	48.	C
4.	A	13.	A	22.	A	31.	C	40.	A	49.	C
5.	C	14.	A	23.	C	32.	B	41.	B	50.	A
6.	B	15.	B	24.	B	33.	C	42.	C	51.	C
7.	B	16.	B	25.	C	34.	A	43.	B	52.	A
8.	C	17.	B	26.	A	35.	A	44.	C	53.	B
9.	C	18.	C	27.	A	36.	A	45.	C	54.	A
10.	C	19.	A	28.	C	37.	A	46.	A		

Afiliación:	
Poder:	
Logro:	

PUNTAJE BRUTO	NECESIDADES			NIVELES
	AFILIACIÓN	PODER	LOGRO	
0-6				BAJA
7-13				MODERADA
14-20				ALTA
21-26				DOMINANTE

Luego de que el cuestionario sea respondido por 26 empleados del Banco Santander Rio gallegos, entre ellos 13 empleados que trabajan en sucursal, como así, 13 empleados que trabajan de forma remota, podemos analizar según la motivación elegida como respuesta y la cantidad de empleados, arrojando 4 niveles de calificación baja, moderada, alta y dominante, de la cual establecerá a nivel general que motivación predomina más en los empleados del Banco Santander, si de Afiliación, Poder o Logro, Según la Teoría McClelland.

Luego buscando respuesta a nuestro problema de investigación separaremos en 2 grupos, por un lado, los 13 cuestionarios respondidos por empleados de sucursal y por otro lado los 13 cuestionarios respondidos por empleados remotos, siguiendo el mismo método de análisis.

Cuestionarios empleados de Sucursal:

PUNTAJE BRUTO	NECESIDADES			NIVELES
	AFILIACIÓN	PODER	LOGRO	
0-3				BAJA
4-6				MODERADA
7-9				ALTA
10-13				DOMINANTE

Cuestionarios empleados de forma Remota:

PUNTAJE BRUTO	NECESIDADES			NIVELES
	AFILIACIÓN	PODER	LOGRO	
0-3				BAJA
4-6				MODERADA
7-9				ALTA
10-13				DOMINANTE

## **Desarrollo:**

A continuación, realizaremos una breve descripción de las Necesidades Motivacionales desde la teoría de McClelland.

### **1. AFILIACIÓN**

Si en la persona predominan necesidades motivacionales de afiliación, se puede expresar que su interés principal es establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Toma sus decisiones con base en afectos, son personas sensibles a la crítica y la asume como un rechazo.

Generalmente no se inclina por actividades empresariales, teme la confrontación, pero logra establecer un clima de comunicación abierto y agradable.

### **2. LOGRO**

Si existe predominio de esta necesidad en la persona, se le puede percibir como alguien con estándares y metas muy elevadas que se preocupa por obtener resultados; desea cumplir la responsabilidad de su éxito o fracaso; le gusta correr riesgos; requiere retroalimentación inmediata; se orienta hacia los resultados; usualmente trabaja solo y con alto nivel de exigencia; orienta sus actividades hacia el largo plazo.

Esta motivación es absolutamente necesaria para quien aspira a ser empresario.

### **3. PODER**

Una persona con predominio de necesidades de poder desea tener influencia en la conducta y decisiones de otros, necesita que sus ideas sean aceptadas y su autoridad reconocida, pero no se le puede considerar necesariamente como autoritario. Su capacidad de liderazgo se da en la medida en que pueda ejercer influencia directa sobre otros.

**Resultado:**

**Empleados de Sucursal.**

**Cuestionario 1**

Afiliación	13
Poder	8
Logro	32

**Cuestionario 2**

Afiliación	11
Poder	14
Logro	28

**Cuestionario 3**

Afiliación	13
Poder	9
Logro	31

**Cuestionario 4**

Afiliación	12
Poder	17
Logro	24

**Cuestionario 5**

Afiliación	16
Poder	5
Logro	32

**Cuestionario  
6**

Afiliación	10
Poder	10
Logro	32

**Cuestionario  
7**

Afiliación	19
Poder	10
Logro	24

**Cuestionario  
8**

Afiliación	15
Poder	9
Logro	29

**Cuestionario  
9**

Afiliación	12
Poder	13
Logro	28

**Cuestionario  
10**

Afiliación	18
Poder	9
Logro	26

**Cuestionario****11**

Afiliación	20
Poder	6
Logro	27

**Cuestionario****12**

Afiliación	16
Poder	9
Logro	28

**Cuestionario****13**

Afiliación	7
Poder	17
Logro	29

**Empleados Remoto.****Cuestionario 14**

Afiliación	14
Poder	7
Logro	32

**Cuestionario 15**

Afiliación	11
Poder	9
Logro	33

**Cuestionario 16**

Afiliación	8
Poder	15
Logro	30

**Cuestionario 17**

Afiliación	25
Poder	10
Logro	18

**Cuestionario 18**

Afiliación	15
Poder	5
Logro	33

**Cuestionario****19**

Afiliación	7
Poder	17
Logro	29

**Cuestionario****20**

Afiliación	10
Poder	11
Logro	32

**Cuestionario****21**

Afiliación	7
Poder	10
Logro	36

**Cuestionario****22**

Afiliación	10
Poder	9
Logro	34

**Cuestionario****23**

Afiliación	20
Poder	8
Logro	25

**Cuestionario****24**

Afiliación	7
Poder	15
Logro	31

**Cuestionario****25**

Afiliación	11
Poder	10
Logro	32

**Cuestionario****26**

Afiliación	4
Poder	19
Logro	30

**Resultado General (26)****Resultado general****(26)**

Afiliación	331
Poder	281
Logro	766

**Empleados de Suc.****(13)**

Afiliación	182
Poder	143
Logro	403

**Empleados Remoto.****(13)**

Afiliación	149
Poder	138
Logro	363

**General.**

PUNTAJE BRUTO	NECESIDADES			NIVELES
	AFILIACIÓN	PODER	LOGRO	
0-6	X	X		BAJA
6.13				MODERADA
14-20				ALTA
21-26			X	DOMINANTE

**Empleados de Suc.  
(13)**

PUNTAJE BRUTO	NECESIDADES			NIVELES
	AFILIACIÓN	PODER	LOGRO	
0-6	X	X		BAJA
6.13				MODERADA
14-20				ALTA
21-26			X	DOMINANTE

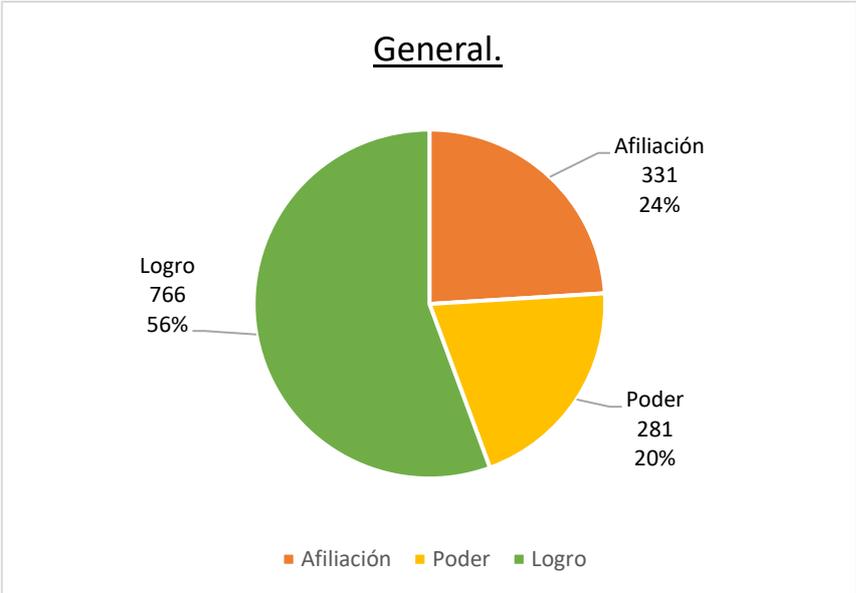
**Empleados Remoto.  
(13)**

PUNTAJE BRUTO	NECESIDADES			NIVELES
	AFILIACIÓN	PODER	LOGRO	
0-6	X	X		BAJA
6.13				MODERADA
14-20				ALTA
21-26			X	DOMINANTE

Siguiendo la línea del análisis del cuestionario podemos evidenciar en la representación gráfica Circular, porcentaje de elección por motivación de los empleados en los 3 grupos: General, Sucursal y Remoto.

Resultado General (26)

Necesidad	Cant. de Resp.
Afiliación	331
Poder	281
Logro	766

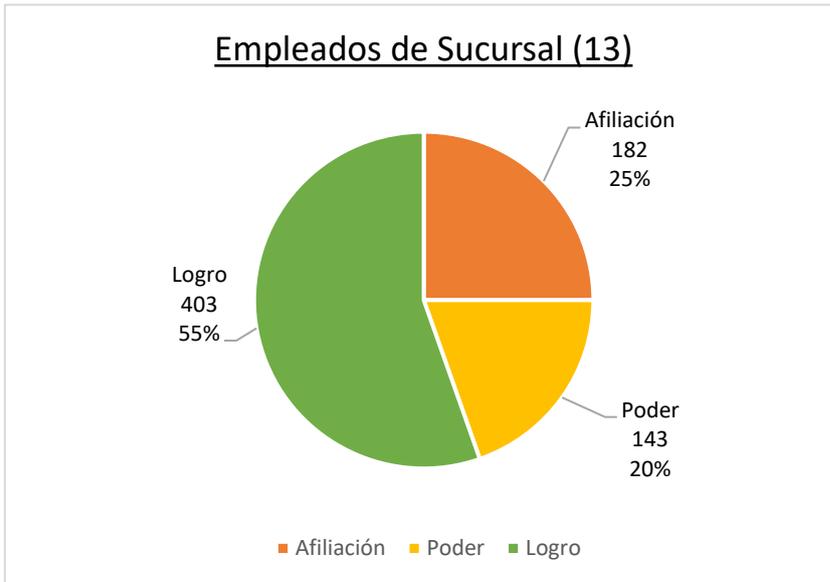


El análisis general de los 26 empleados del Banco Santander arroja, según los cuestionarios, diferentes porcentajes para cada motivación establecida por McClelland. De las 54 preguntas los encuestados fueron eligiendo, dando como resultado un 24% para la

Motivación de afiliación, un 20% para la Motivación de poder y un 56% para la Motivación de Logro, evidenciamos en el gráfico, distinguido por colores, como esta última motivación es la más elegida.

### Empleados de Suc. (13)

Necesidad	Cant. de Resp.
Afiliación	182
Poder	143
Logro	403

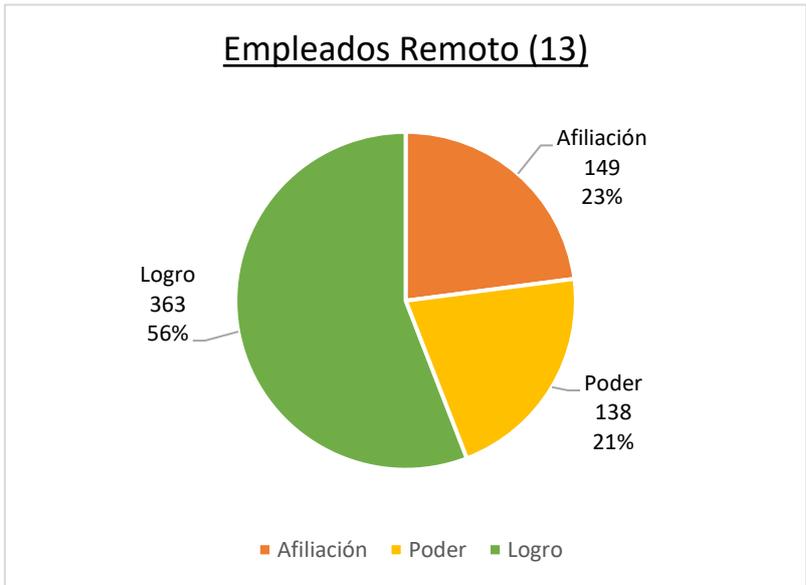


En el análisis por grupo los empleados de Sucursal (13), obtuvieron el siguiente resultado, 25% de Afiliación eligiendo 182 respuesta de esta motivación, 20% de motivación de Poder con un total de 143 respuestas y con el porcentaje más alto la motivación de Logro con un 55% y un total de

403 respuestas seleccionadas.

### Empleados Remoto. (13)

Necesidad	Cant. de Resp.
Afiliación	149
Poder	138
Logro	363



Por último, el análisis de empleados remotos (13), arroja un total de 149 respuestas para la motivación de Afiliación con un 23%, 138 respuestas de motivación de Poder con un 21%, y 363 respuestas en Logro generando el 56 %.

**Conclusión:**

Con los resultados arrojados del cuestionario de 54 preg. realizado a 26 empleados de la sucursal del banco Santander Rio gallegos, que trabajan 13 en sucursal y 13 en remoto podemos evidenciar que predomina la motivación de Logro como nivel dominante con un 56%, dejando a la necesidad de Afiliación y de Poder con un nivel mucho más bajo, esto también sucede en el análisis de empleados de sucursal con un 55% en motivación de Logro y empleados remotos con un 56% para la misma motivación.

Podemos constatar que a nivel general y en ambos grupos (sucursal- remoto), predomina la misma motivación, logro y de esta manera respondemos a nuestro problema de investigación.

¿Qué necesidad predomina para los empleados remotos y cuales para los que trabajan desde sucursal del Banco Santander de Rio gallegos?

Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito, como así, un gran temor al fracaso, apasionados por los retos y se proponen metas moderadamente difíciles. Son realistas frente al riesgos, les gusta analizar y evaluar los problemas, tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, Les disgusta participar con altas probabilidades en su contra, porque no obtienen un sentido de satisfacción de un éxito fortuito. De manera similar les disgusta participar con altas probabilidades en su favor, porque ello no significa un reto para sus habilidades, requiere

retroalimentación inmediata; se orienta hacia los resultados; usualmente trabaja solo y con alto nivel de exigencia; orienta sus actividades hacia el largo plazo.

Podemos interpretar que el contexto laboral para cada grupo no es un condicionante, no modifica la necesidad a cumplir, difieren por muy pocos puntos de porcentaje.

En segundo nivel está la necesidad de afiliación que si bien no es la predominante obtiene el 24% en general, el 25% en empleados de Sucursal y 23% en empleados remotos.

Por último, la necesidad de poder toma menor protagonismo, siendo la menos elegida con 20% general, 20% en empleados de sucursal y 21% en empleados remotos.

### Bibliografía:

- David C. McClelland, *Estudio de la motivación humana*, (1989).
- Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, (2008).
- Idalberto Chiavenato, *El capital humano de las organizaciones*, octava edición año 2000. Editora Atlas S.A.
- J. Stacey Adams, *Motivación humana*, 1988.
- Frederick Herzberg, *La motivación para el trabajo*, 1959.





