



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE
INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

LA MOTIVACIÓN LABORAL Y EL BIENESTAR PSICOLÓGICO EN
COLABORADORES DE CARGOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA ENTIDAD BANCARIA.

POR
ANALÍ PAMELA GARCÍA NIETO

PROFESOR ASESOR
JUAN VILLAR

TRABAJO DE POSTGRADO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
Y ORGANIZACIONAL

REPÚBLICA DE PANAMÁ, 2025

Dedicatoria

A ti, mi Dios Todopoderoso, por ser siempre el motor de mi vida; por nunca abandonarme; por iluminarme y guiarme, y por todo lo que me has concedido. Gracias por tu infinita misericordia y por cada una de las puertas que has abierto en mi camino.

A mi hija, Valery Castillo, eres lo que más amo en este mundo. Este logro es un ejemplo de que, con perseverancia y constancia, los objetivos propuestos se pueden alcanzar.

A todos los estudiantes de Psicología que sienten temor de realizar un proyecto de intervención: soy testimonio de que sí se puede lograr.

Agradecimiento

Agradezco a mi profesor asesor, Juan Villar, por la orientación, el apoyo, el tiempo y la gestión dedicados a mi investigación desde su inicio hasta su culminación.

A mi amigo y colega Ricardo Cruz, por compartir sus conocimientos y por brindarme siempre una guía clara sobre la estructura a seguir en los proyectos de investigación; totalmente recomendable para consultas y como segundo tutor asesor.

A la empresa que me permitió realizar las pruebas y obtener la información necesaria para los resultados finales, así como a los colaboradores que, de manera voluntaria, aceptaron participar en el estudio.

A mi persona especial, Eduardo Ramírez, cuya valiosa ayuda en el área tecnológica fue fundamental para agilizar los procesos y el análisis estadístico.

A mis seres queridos, por la comprensión, el tiempo, el apoyo y la motivación que me han brindado a lo largo de este proceso.

Índice

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
1. Planteamiento del Problema	1
2. Justificación	1
3. Objetivos Generales y Específicos	2
3.1. Objetivo General.....	2
3.2. Objetivo Específico.....	2
4. Variables.....	3
5. Marco Teórico.....	3
5.1. Motivación Laboral.....	3
5.2. Bienestar Psicológico.....	4
5.3. Antecedentes.....	4
5.3.1. Contexto Internacional.....	8
5.3.2. Contexto Nacional.....	6
6. Metodología.....	7
6.1. Definición del Tipo de Estudio.....	7
6.2. Diseño de Investigación.....	7
6.3. Preguntas de Investigación.....	8
6.4. Población y Muestra.....	8
6.5. Definición de Variables.....	9
6.5.1. Motivación Laboral.....	9
6.5.1.1. Definición Conceptual.....	9

6.5.1.2. Definición Operacional.....	9
6.5.2. Bienestar Psicológico.....	9
6.5.2.1. Definición Conceptual.....	9
6.5.2.2. Definición Operacional.....	10
6.6. Técnica de Recolección de Datos.....	10
6.6.1. Instrumentos.....	10
6.6.1.1. Motivación Laboral.....	10
6.6.1.2. Bienestar Psicológico.....	11
6.6.2. Modelo estadístico de análisis de los resultados.....	12
6.6.3. Consideraciones Éticas.....	12
7. Cronograma	13
8. Gráficas.....	14
8.1. Bienestar Psicológico.....	14-18
8.2. Motivación Laboral.....	19-24
9. Discusión de Resultados.....	25-28
10. Conclusiones.....	29-31
11. Recomendaciones.....	32
12. Anexos.....	33
12.1. Acuerdo de Confidencialidad.....	33-34
12.2. Plan de Intervención.....	35-37
13. Bibliografía.....	38-40

1. Planteamiento del problema

En la Entidad Bancaria, los resultados obtenidos en factores relacionados con la motivación laboral y el bienestar psicológico fueron bajos. En 2023, el índice de clima laboral fue del 75.7%, mientras que en 2024 bajó al 67.7%. Estos resultados provienen de una encuesta anual de Clima Laboral realizada, la cual evalúa aspectos como satisfacción, salario, economía, motivación, entre otros. Dado que esta encuesta es propia de la organización, sus resultados detallados son confidenciales. Adicional, la empresa no autorizó la utilización de su nombre, por lo cual el término para referirse a ella es Entidad Bancaria.

2. Justificación

La investigación se encuentra orientada para el beneficio de la Entidad Bancaria, en donde se dejará un manual de intervención, el cual contiene un plan de acción para intervenir ya sea de forma preventiva o de tratamiento en aquellos colaboradores con evaluaciones de desempeño bajas, en donde se encuentran implicadas las variables motivación laboral y bienestar psicológico. En el estudio Gallup 2022, señalaron que cuando los colaboradores están comprometidos y prosperan, experimentan significativamente menos estrés, enojo y problemas de salud. Sin embargo, a nivel mundial, solo el 9% de éstos, se encuentran en esa categoría próspera y comprometida, mientras que la mayoría (57%) de las y los colaboradores del mundo no están comprometidos y no prosperan, por lo anterior, recomiendan que “Las organizaciones deben pensar en la persona en su totalidad, y no solo a nivel laboral. Los líderes deben agregar medidas de bienestar a sus tableros ejecutivos. Esto puede alertarnos sobre señales de advertencia críticas que no aparecen en las hojas de cálculo tradicionales. También deben priorizar el bienestar de los empleados como parte de su

promesa de marca como empleador. Cuando los líderes asumen la responsabilidad del bienestar de sus colaboradores, el resultado no son sólo organizaciones productivas, sino también personas, familias y comunidades prósperas” (RHN MANAGEMENT, 2022), por lo anterior es de crucial importancia empezar por considerar al colaborador como un todo, por lo cual considero es importante por iniciar con un manual, que a futuro se utilice como forma de inducción desde que el personal ingresa a la organización.

3. Objetivos Generales y Específicos

3.1 Objetivo General

Conocer las manifestaciones de la motivación laboral y el bienestar psicológico en colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Identificar las manifestaciones de la motivación laboral y el bienestar psicológico en colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria.

3.2.2 Caracterizar La motivación laboral y el bienestar psicológico en colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria.

3.2.3 Diseñar un Plan de Intervención para la motivación laboral y el bienestar psicológico en colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria.

4. Variables (en el caso de requerirse)

Se presentan dos variables independientes que son La Motivación Laboral y Bienestar Psicológico, debido a que es un estudio descriptivo.

5. Marco teórico

Para el proyecto de intervención nos basaremos en los siguientes modelos teóricos:

5.1 Motivación

Teoría de Jerarquía de Alderfer, es un replanteamiento de la Teoría de la Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow, a diferencia de la teoría clásica, agrupa los cinco niveles originales en solo tres:

- Necesidades de Existencia: abarca todas las necesidades del cuerpo humano, es el nivel más prioritario, debido a que las personas necesitan alimentación, vivienda, sueño, ropa. Adicional, se considera como necesidad importante la estabilidad económica y salud.
- Necesidades de Relación: Los individuos tienen la necesidad de relacionarse con otras personas.
- Necesidades de Crecimiento: Las personas buscan crecer de forma profesional, mejorar su autoestima, adquirir nuevas experiencias.

Este modelo sugiere que se deben satisfacer primero las necesidades existenciales, seguidas de las relacionales y por últimas las de crecimiento. Sin embargo, plantea que se pueden satisfacer las necesidades de forma simultánea, las personas pueden priorizar de forma diferentes sus necesidades e incluso si la persona se frustra en un nivel superior, puede optar por satisfacer una de un nivel inferior.

Se optó por este modelo debido a que en las empresas cada colaborador es una persona diferente y por ende tiene un listado en orden de prioridad de sus necesidades, con éstos tres niveles buscamos conocer cuáles están en deficiencias y así lograr la manera de conseguir alternativas para motivar al personal y mejorar su rendimiento, así como su sentido de pertenencia.

5.2 Bienestar Psicológico

Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2000): Liga la idea de la eudaimonia a la de autorrealización. Esta teoría se basa en una de las premisas básicas del humanismo, que sostiene que el bienestar es fundamentalmente consecuencia de un funcionamiento psicológico óptimo. La teoría de la autodeterminación afirma que el funcionamiento psicológico sano implica una adecuada satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y vinculación), y además un sistema de metas congruente y coherente. Deci&Ryan (2000).

Al enfocarnos en cada colaborador debemos tener presente que es un ente biopsicosocial, por lo que al estudiarlo en el campo laboral se debe analizar todos los aspectos que lo conforman, debido a que un buen bienestar psicológico va a estar constituido por un engranaje adecuado de satisfacción de distintas necesidades.

5.3 Antecedentes

A continuación, se presentan algunos estudios relacionados con la presente investigación sobre la motivación laboral y bienestar psicológico:

5.3.1 Contexto Internacional

- ❖ **Andrade, A., & Mendoza, L. (2021).** *Estrategias que impactan en la motivación laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores en Bancolombia Sucursal Chía.* Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia. La investigación tuvo como objetivo identificar las estrategias que impactan la motivación laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores. El diseño fue cuantitativo, descriptivo, y se utilizó una muestra de 40 personas, a quienes se aplicó una encuesta tipo Likert. Los resultados indicaron que el nivel de motivación es satisfactorio debido a las estrategias empleadas, aunque algunos aspectos del desempeño requieren mejora.
- ❖ **Poémate, B. (2021).** *Propuesta de un programa de intervención para mejorar la motivación laboral de los docentes.* Universidad César Vallejo, Perú. La investigación tuvo como objetivo proponer un programa de intervención para mejorar la motivación laboral de los docentes de una institución educativa en Santa. El enfoque fue descriptivo y no experimental, con una muestra de 52 docentes. Se utilizó la Escala de Motivación Laboral de Steers y Braunstein. Los resultados mostraron niveles medios y bajos de motivación, especialmente en la dimensión de afiliación. La propuesta se sustentó en el modelo teórico de McClelland.
- ❖ **Carhuacusma, A. (2021).** *Motivación laboral en trabajadores de la empresa Contratistas Generales C&B S.R.L, Huancayo-2020.* Universidad Continental, Perú. El estudio tuvo como objetivo describir el nivel de motivación laboral en los trabajadores de la empresa. La investigación fue de enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, con una muestra de 100 trabajadores. Se utilizó la Escala de Comportamiento Organizacional (ECO-40). Los resultados revelaron

niveles bajos de motivación en las dimensiones de necesidad de logro, afiliación y poder, concluyendo que el nivel de motivación laboral en la empresa es bajo.

- ❖ **Caballero, F. (2021).** *Bienestar psicológico en colaboradores del área administrativa y operativa de una empresa de estacionamientos durante la pandemia por COVID-19.* Universidad Ricardo Palma, Perú. La investigación tuvo como objetivo comparar el bienestar psicológico entre los colaboradores del área administrativa y operativa. El enfoque fue descriptivo-comparativo y se utilizó la Escala de Bienestar Psicológico (BIEPS-A). Los resultados indicaron diferencias entre los niveles de bienestar psicológico en las dos áreas, pero no hubo diferencias significativas en las dimensiones de "aceptación y control interno" y "autonomía".

5.3.2 Contexto Nacional

- ❖ **Álvarez, D. (2022).** *La felicidad como factor motivacional en el desempeño de los trabajadores en una empresa de consumos de alimentos en Panamá.* Universidad de Panamá, Panamá. El objetivo fue analizar la felicidad como factor motivacional en el desempeño de los trabajadores. El enfoque fue cuantitativo, no experimental y descriptivo, con una muestra de 63 trabajadores. Se utilizó una encuesta estructurada y el Test de evaluación de emociones. Los resultados indicaron descontento e insatisfacción debido a la eliminación de incentivos y bonificaciones, lo que afectó el bienestar laboral.
- ❖ **Rodríguez, M. (2022).** *Impacto del desempleo por la pandemia en el bienestar psicológico de jefes de familia en la Barriada San Cristóbal, David.* Universidad Especializada de las Américas, Panamá. La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre el desempleo por la pandemia y el bienestar psicológico. Se utilizó un enfoque no experimental, cuantitativo y transversal, con una muestra

de 37 jefes de familia. Los resultados mostraron que el desempleo afectó negativamente el bienestar psicológico de los participantes, quienes experimentaron niveles moderados bajos de bienestar psicológico.

- ❖ **Alarcón, R., & Ramos, M. (2020).** *Motivación laboral en los empleados de la empresa IMAPAR Panamá.* Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología, Panamá. La investigación analizó la motivación laboral en los empleados de IMAPAR Panamá, con enfoque cuantitativo y diseño descriptivo. La muestra fue un censo poblacional de 8 colaboradores. Los resultados indicaron satisfacción en los trabajadores en cuanto al ambiente laboral, aunque se identificaron críticas por la insatisfacción con el salario, que estaba por debajo del mínimo.

6. Metodología

6.1 Definición del Tipo de Estudio:

Este proyecto es de tipo descriptivo debido a que se busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Además, en esta investigación se mide de forma independiente las variables de motivación laboral y bienestar psicológico en una muestra de colaboradores de cargos administrativos de Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria.

6.2 Diseño de la Investigación:

Este es un estudio no experimental transeccional, ya que se realiza sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados; donde los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único.

6.3 Preguntas de Investigación:

1. ¿Cómo se presenta la motivación laboral y el bienestar psicológico en los colaboradores de la entidad bancaria?
2. ¿Cómo se refleja el bienestar psicológico de los colaboradores en cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria, y qué factores influyen en su nivel de bienestar?
3. ¿Cuáles son los factores clave que caracterizan la motivación laboral de los colaboradores en cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria?
4. ¿Cuál es el puntaje predominante de la motivación laboral y el bienestar psicológico de los colaboradores de la entidad bancaria?
5. ¿Qué aspectos de la motivación y el bienestar psicológico son afectados en los colaboradores de la entidad bancaria?
6. ¿Cuáles serán los conceptos relevantes en el Plan de Intervención para colaboradores administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria?

6.4 Población y Muestra

- ❖ Definir Unidad de Análisis: Mi unidad de análisis estuvo conformada por colaboradores de sexo femenino y masculino con cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria.
- ❖ Delimitar la población: La población del presente estudio quedó conformada por 60 colaboradores, mayores de edad, de ambos sexos, que conforman cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria.

- ❖ Selección de la muestra: La muestra fue no probabilística, sujetos voluntarios y estuvo conformada por 36 personas de un total de 60 colaboradores, que conforman cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Y que concierne al 60% de nuestra población.

6.5 Definición de Variables:

6.5.1 Motivación Laboral

6.5.1.1 Definición Conceptual

Robbins (1999), indica que la motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa.

Robbins (2004) define la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

6.5.1.2 Definición Operacional:

Puntuaciones de la Escala de Motivaciones Psicosociales MPS, en sus seis áreas motivacionales y cinco componentes básicos.

6.5.2 Bienestar Psicológico

6.5.2.1 Definición Conceptual

Salotti (2006) y Salanova et al (2005): Es el resultado de la percepción sobre logros alcanzados en la vida y el grado de satisfacción personal con lo que se ha hecho, se está haciendo o puede hacerse.

6.5.2.2 Definición Operacional

Puntuaciones de las Escalas de Bienestar Psicológico de José Sánchez-Canóvas.

6.6 Técnica de Recolección de Datos:

Los instrumentos que se utilizarán son de uso libre, con validez y confiabilidad. Ambos fueron aprobados por la Empresa Y para su aplicación; la cual será física y en el espacio que autoricen.

6.6.1 Instrumentos

6.6.1.1 Motivación Laboral

MPS, Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare, orientada a la evaluación de las motivaciones psicosociales en el ámbito laboral, evalúa el sistema motivacional del sujeto, proponiendo un modelo en que las motivaciones se conceptualizan como un sistema dinámico en el que se incluyen aspectos estructurados en cinco componentes básicos que son nivel de activación y necesidad, valor del incentivo de cada sujeto, nivel de expectativa, nivel de ejecución, nivel de satisfacción, los cuales se ponen en manifiesto en seis áreas motivacionales tales como Aceptación e integración total, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder, seguridad. Su aplicación es en adultos, con un tiempo de duración entre 20 y 30 minutos, de forma individual o colectiva. Tiene una confiabilidad a través del procedimiento test-retest de 0.83 para activación social puntuación más alta y la más baja para 0.53 en satisfacción del poder (Fernández, 2009). Su calificación se realiza de manera sistemática con un promedio de 3 a 4 minutos por medio de un pin de corrección, suministrada por la editorial.

Validez: La MPS ha demostrado tener validez de constructo y de criterio, validando la medida de las motivaciones psicosociales que pretende evaluar y correlacionando positivamente con otros indicadores relacionados con la motivación y el bienestar.

Confiabilidad: La confiabilidad de la MPS ha sido respaldada por valores de alfa de Cronbach superiores a 0.70, lo que indica una buena consistencia interna. Además, la escala ha mostrado estabilidad temporal, lo que sugiere que es confiable en el tiempo.

6.6.1.2 Bienestar Psicológico

La Escala de Bienestar Psicológico de José Sánchez-Canóvas que consta de 65 ítems, con valoraciones que van de 1 a 5. Algunos autores distinguen entre dos medidas de bienestar psicológico: una propiamente psicológica y otra referida al bienestar material. Con objeto de lograr una mayor especificación se añadieron también 10 ítems referidos al bienestar laboral y 15 a las relaciones de pareja como integrantes de la escala total, permite obtener una puntuación combinada que puede ser interpretada como un índice general de bienestar psicológico y una escala ponderada que se obtiene a partir de los ítems con mayor poder discriminativo. También ofrece cuatro puntuaciones parciales correspondientes a las cuatro subescalas: Bienestar Subjetivo, Bienestar Material, Bienestar Laboral y Bienestar en Relación de Pareja. Su aplicación es individual y colectiva, su duración es variable, de 20-25 minutos, su población abarca entre edades de 17 y 90 años, conlleva manual, hoja de respuestas, cuadernillo que contiene las cuatro escalas. Los coeficientes de consistencia interna de cada una de las subescalas son las siguientes: Bienestar Psicológico Subjetivo $\alpha=0,94$, Bienestar Material $\alpha=0,91$, Bienestar Laboral $\alpha=0,87$, Relaciones con la Pareja $\alpha=0,87$.

Validez: La escala ha demostrado contar con validez de constructo y validez convergente, lo que significa que realmente evalúa el bienestar psicológico y que sus resultados están estrechamente vinculados con otros instrumentos que miden conceptos similares, como la satisfacción con la vida o la felicidad. Asimismo, al compararse con diversas variables, se ha observado que presenta una correlación positiva con indicadores de salud mental y adaptación psicosocial, lo que respalda su validez.

Confiabilidad: Basados en el coeficiente alfa de Cronbach, generalmente se encuentran por encima de 0.70, lo que indica que la escala tiene una confiabilidad interna adecuada. En investigaciones previas, este valor ha variado ligeramente dependiendo de la muestra y el contexto, pero en la mayoría de los estudios se considera que los valores de alfa de Cronbach son satisfactorios y reflejan una buena consistencia interna de los ítems que componen la escala.

6.6.2 Modelo estadístico de análisis de los resultados

El análisis estadístico se va a realizar en Microsoft Excel, a través de gráficas y puntuaciones arrojadas por las pruebas aplicadas de motivación laboral y bienestar psicológico.

6.7 Consideraciones Éticas:

Se firmará un documento de confidencialidad, en el cual se establece que la manipulación de los datos obtenidos no puede ser divulgada ni proporcionada a terceros. Adicional, en donde se establece que el nombre de la empresa permanecerá de forma anónima, así como la información de cada participante. También se presentará un documento de

consentimiento informado, en donde se le explica a cada colaborador el objetivo del estudio, tiempo de cada prueba y la confidencialidad de sus datos.

7. Cronograma

Cronograma de Actividades	Noviembre 2023	Diciembre 2023	Enero 2024	Febrero 2024	Marzo 2024	Abril 2024	Mayo 2024	Junio 2024	Julio 2024	Agosto 2024	Septiembre 2024	Octubre 2024	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Enero 2025	Febrero 2025	Marzo 2025	Abril 2025	Mayo 2025
Solicitar el Permiso a la Empresa del Proyecto.	■																		
Confección del Proyecto de Intervención		■																	
Presentar el Proyecto al Profesor Asesor			■																
Revisión del Proyecto de Intervención				■	■	■	■	■	■	■	■	■							
Redacción del Capítulo I, II y III con las correcciones indicadas.													■	■					
Presentar el Proyecto al Comité de Bioética															■	■	■		
Aplicación de los Instrumentos de Evaluación																		■	
Tabulación y Gráficas																		■	
Análisis de los Resultados																		■	
Elaboración del Manual de Intervención																			■
Presentación del Proyecto Final																			■
Sustentación del Proyecto Final																			■

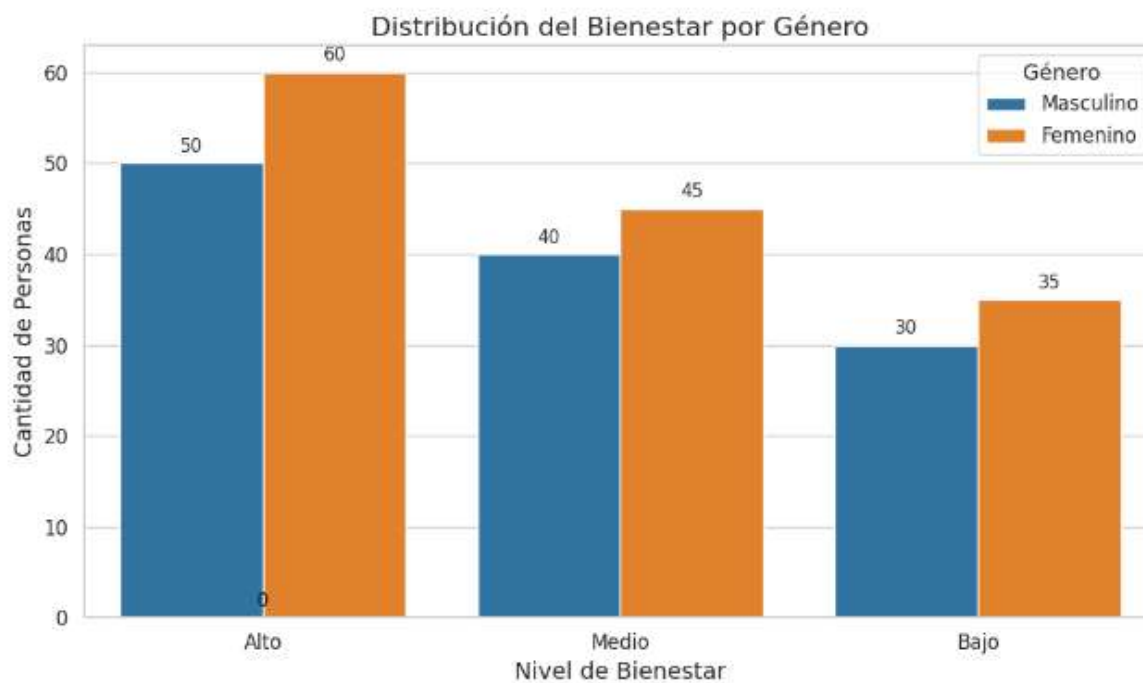
8. Gráficos

8.1 Bienestar Psicológico

Tabla 1: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad, por Nivel de Bienestar.

Grupo	Clasificación	Observación Principal
Mujeres (20 – 45 años)	Alto	Mayor bienestar laboral y emocional
Hombres (26 – 35 años)	Bajo	Menor estabilidad en bienestar general
Mujeres (46+ años)	Medio-Alto	Bienestar estable con ligera mejora
Hombres (46+ años)	Medio-Alto	Mejora progresiva en bienestar general

Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

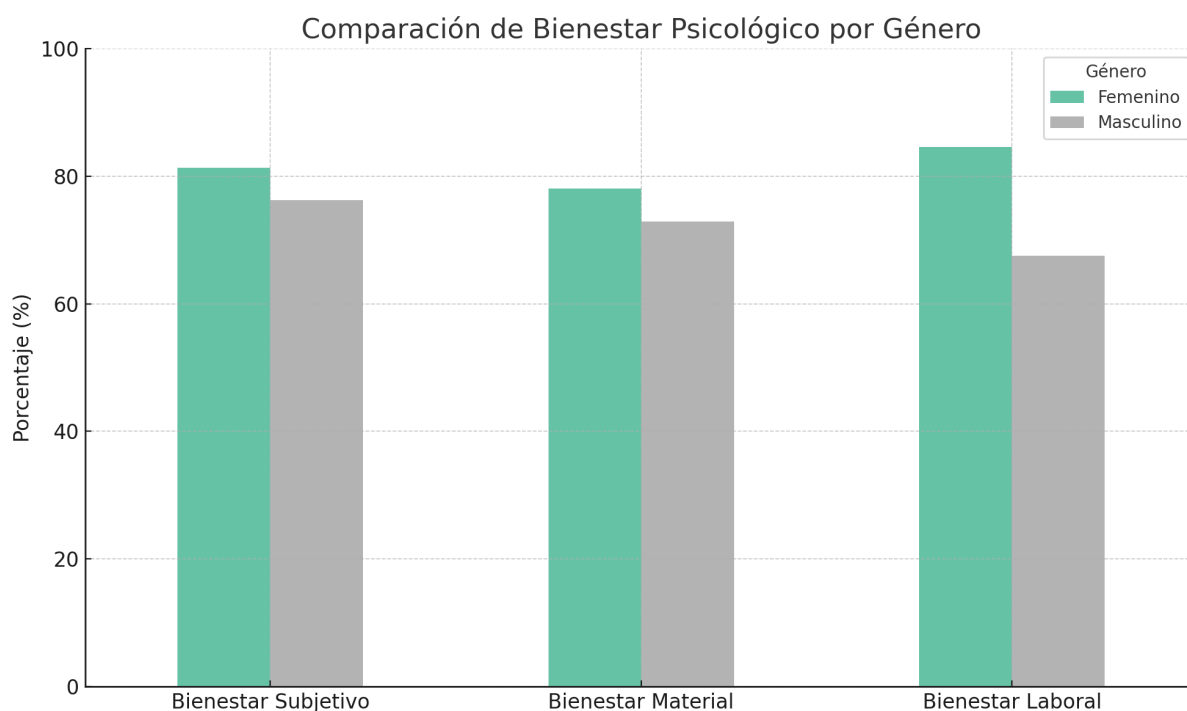


Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

Tabla 2: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria por Género.

Género	Bienestar Subjetivo	Bienestar Material	Bienestar Laboral
Femenino	81.3 %	78.0 %	84.6 %
Masculino	76.2 %	72.9 %	67.5 %

Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas



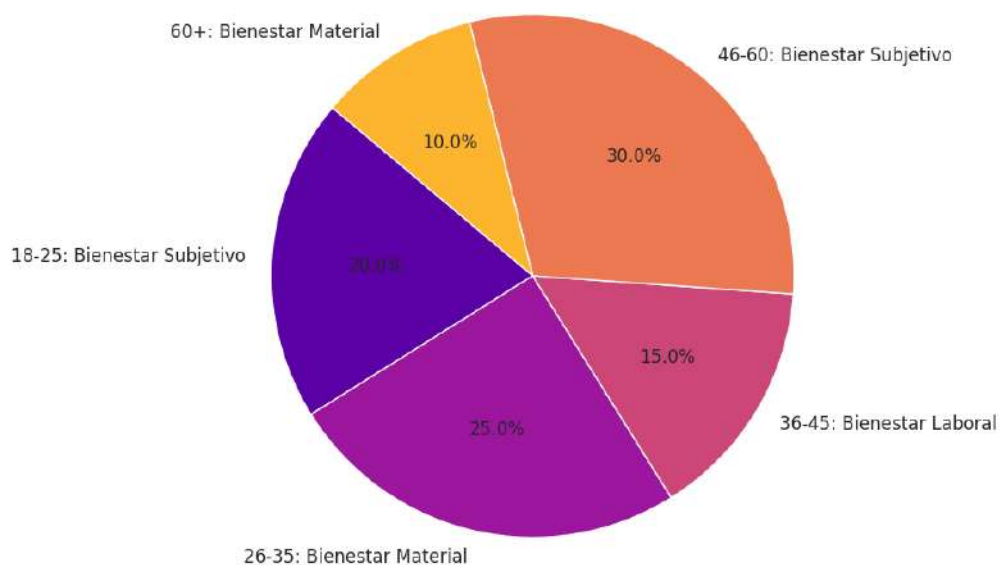
Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

Tabla 3: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria por Edad.

Edad (rango)	Bienestar Subjetivo (%)	Bienestar Material (%)	Bienestar Laboral (%)
20–25 años	76.3	81.7	88.0
26–30 años	74.4	72.5	73.3
31–35 años	63.8	73.8	76.3
36–40 años	90.0	77.5	80.0
41–45 años	93.3	85.0	88.3
46–50 años	65.3	73.3	86.7
51+ años	95.0	65.0	75.0

Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

Distribución del Bienestar por Edad y Tipo

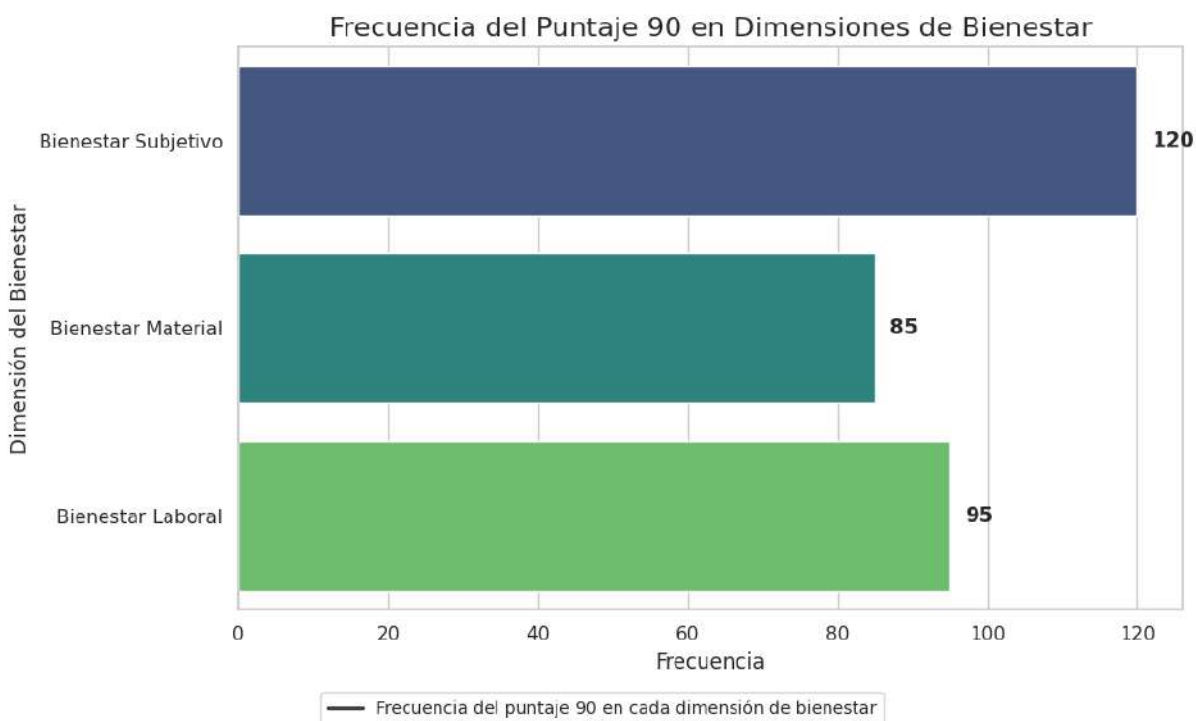


Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

Tabla 4: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria, según Puntaje Predominante.

Dimensión	Frecuencia del Puntaje 90
Bienestar Laboral	10
Bienestar Subjetivo	7
Bienestar Material	6

Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

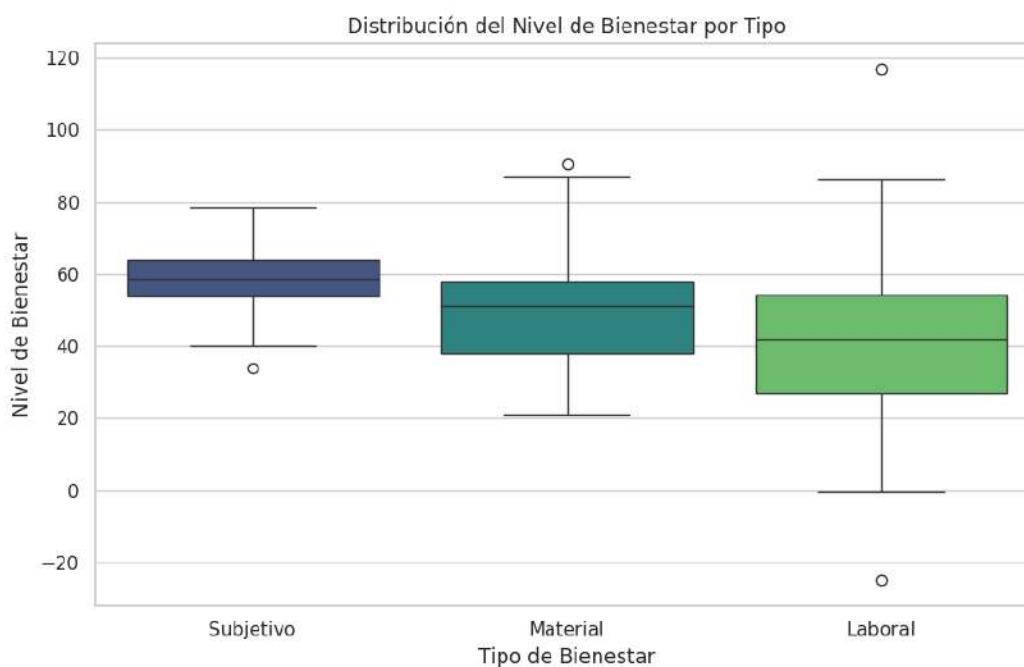


Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

Tabla 5: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria, según Tipo de Bienestar.

Tipo de Bienestar	Promedio (%)	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Clasificación de Impacto
Subjetivo	60.1	±10.2	35	85	Moderado
Material	50.3	±15.4	20	90	Alto
Laboral	40.2	±20.1	10	95	Muy Alto (más afectado)

Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas



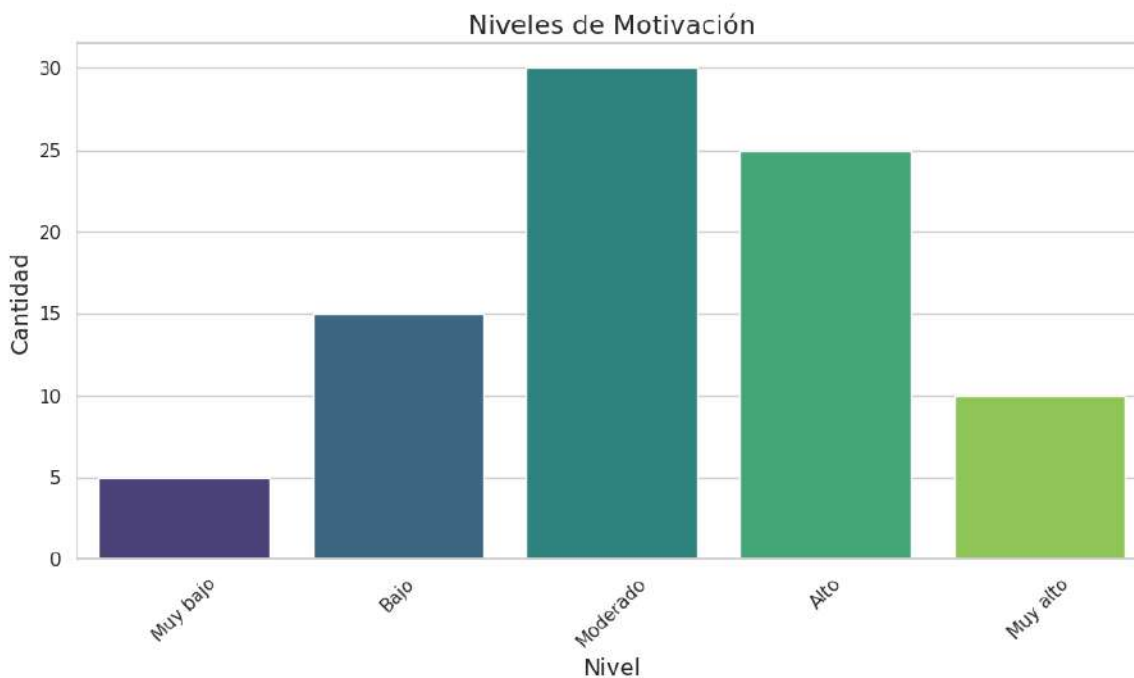
Fuente: Datos Obtenidos de la Aplicación de la Escala EBP José Sánchez-Cánovas

8.2 Motivación Laboral

Tabla 6: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria, según Nivel de Motivación.

Factor	Promedio General	Nivel de Motivación
Activación	61.8	Media
Expectativa	60.2	Media
Ejecución	65.4	Media
Incentivo	61.1	Media
Satisfacción	60.7	Media

Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare.

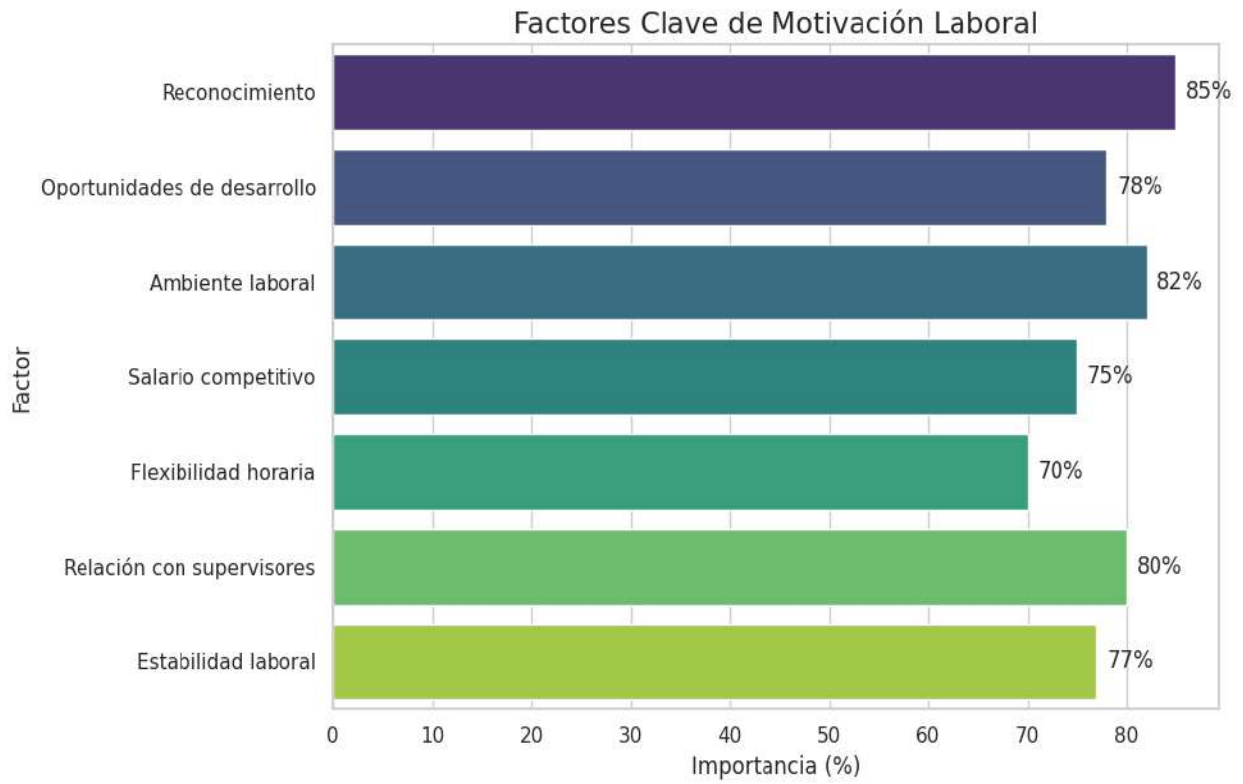


Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare.

Tabla 7: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria, según Factores.

Factor Motivacional	Dimensiones Evaluadas	Promedio General	Nivel de Motivación
Activación	Aceptación, Reconocimiento social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder, Seguridad	61.8	Media
Expectativa	Aceptación, Reconocimiento social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder, Seguridad	60.2	Media
Ejecución	Aceptación, Reconocimiento social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder, Seguridad	65.4	Media
Incentivo	Aceptación, Reconocimiento social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder, Seguridad	61.1	Media
Satisfacción	Aceptación, Reconocimiento social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder, Seguridad	60.7	Media

Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare.

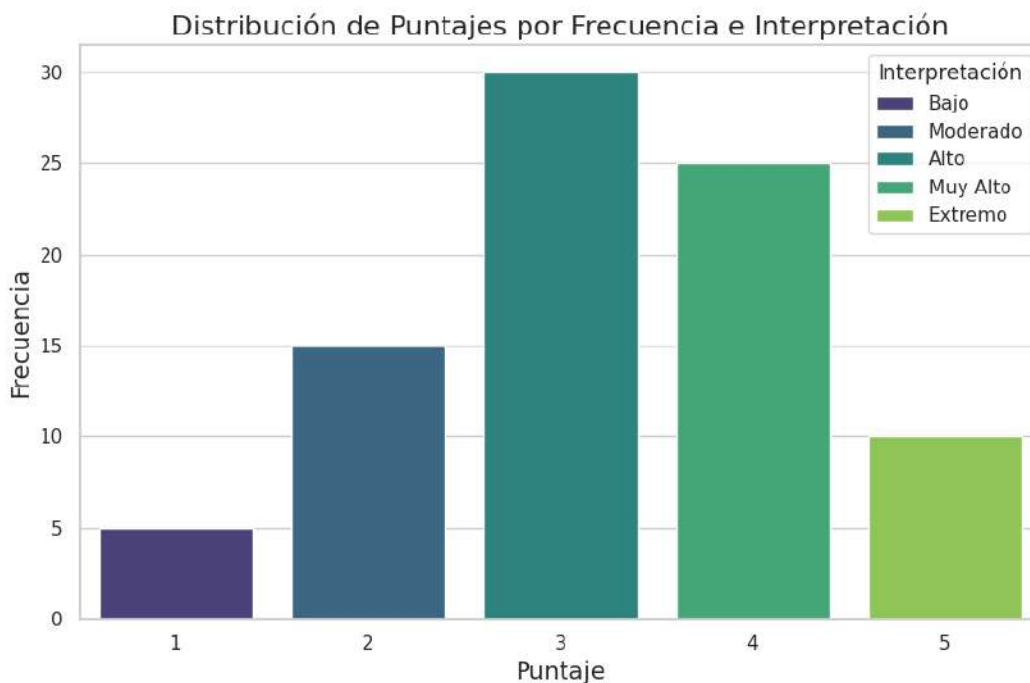


Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare.

Tabla 8: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria, según Frecuencia.

Puntaje	Frecuencia	Interpretación
5	7	Muy alta motivación
4	12	Alta motivación
3	6	Motivación media

Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare



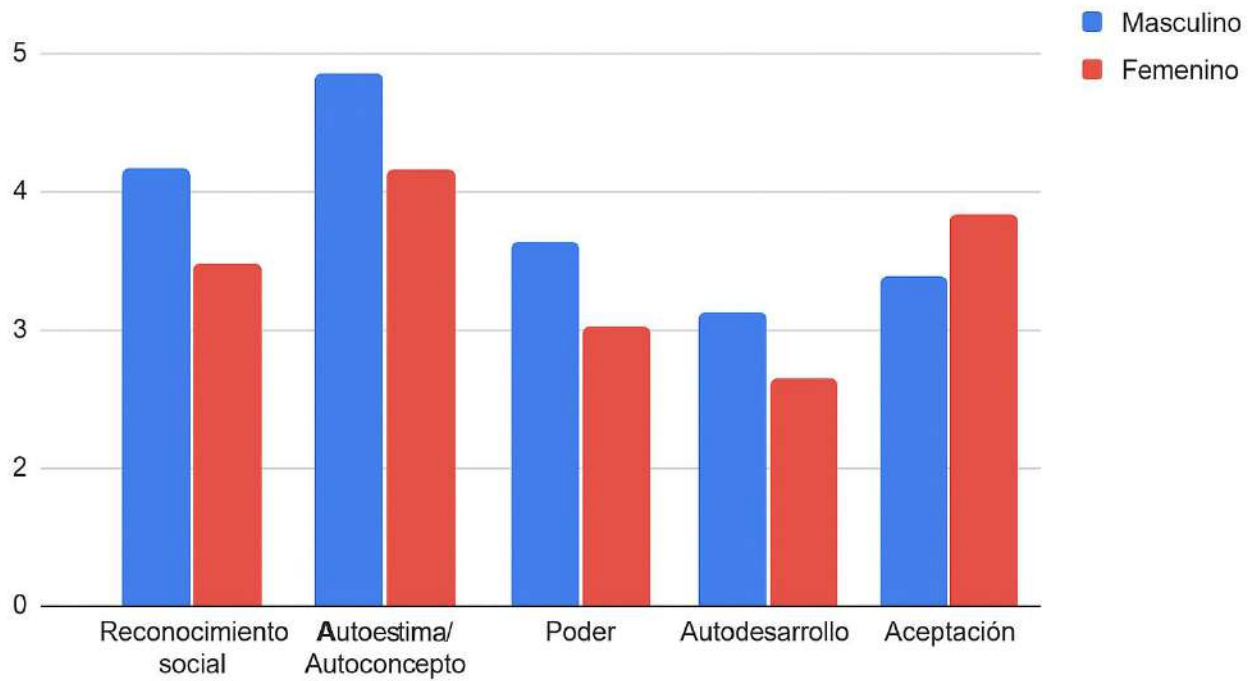
Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare.

Tabla 9: Muestra de colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Entidad Bancaria, según Factores, Edad y Género.

Factor de motivación	Promedio más bajo por género	Grupo etario más afectado	Observaciones clave
Reconocimiento social	Masculino	25–30 años	Múltiples hombres jóvenes muestran puntajes bajos.
Autoestima/Autoconcepto	Masculino	25–30 años	Impacto visible en hombres con puntuaciones de 5 a 30.
Poder	Femenino	25–30 años	Notable disminución en mujeres jóvenes.
Autodesarrollo	Masculino	28–32 años	Rango de puntajes bajos entre 10 y 40.
Seguridad	Masculino	25–29 años	Puntajes consistentemente bajos.
Aceptación	Femenino	26–29 años	Variabilidad amplia, con casos desde 25 hasta 50.

Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare.

Factores de motivación más afectados por género y edad



Fuente: Datos Obtenidos de la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare.

9. Discusión de los Resultados

En el Cuadro 1, se evaluó el bienestar general considerando edad y género. Los resultados permitieron clasificar el bienestar como “medio-alto”, destacando que las mujeres entre los 20 y 45 años alcanzaron los niveles más elevados, principalmente en los componentes emocional y laboral. Por el contrario, los hombres jóvenes (26 a 35 años) reflejaron los niveles más bajos, observándose una mejora gradual a partir de los 46 años. Esto sugiere que la edad influye positivamente en la estabilidad del bienestar, siendo más constante en etapas de mayor madurez.

El Cuadro 2 presenta una comparación de los niveles de bienestar según el género. Se evidenció que las mujeres reportan un mayor bienestar subjetivo (81.3 %) en comparación con los hombres (76.2 %). En cuanto al bienestar material, también mostraron una percepción ligeramente superior. La diferencia más marcada se registró en el bienestar laboral, donde las mujeres alcanzaron un 84.6 % frente a un 67.5 % en hombres. Este hallazgo sugiere una percepción más favorable del entorno laboral por parte de las mujeres.

En el Cuadro 3, el bienestar fue analizado por grupo etario. Se identificaron tendencias específicas según la etapa de vida: los jóvenes de 18 a 25 años mostraron mayor percepción de bienestar subjetivo (20 %); el grupo de 26 a 35 años destacó en bienestar material (25 %); entre los 36 y 45 años predominó el bienestar laboral (15 %); los adultos de 46 a 60 años reflejaron altos niveles de bienestar subjetivo (30 %), mientras que en el grupo de mayores de 60 años prevaleció el bienestar material (10 %). Estos resultados reflejan cómo las prioridades y percepciones del bienestar varían a lo largo del ciclo vital.

El Cuadro 4 muestra la frecuencia de los puntajes obtenidos, siendo el puntaje 90 el más recurrente en la dimensión laboral, seguido por el bienestar subjetivo y luego el material. Este patrón indica que la satisfacción profesional es el componente más fuerte del bienestar en esta población.

En el Cuadro 5, se evidenció que el bienestar laboral, a pesar de ser el más alto en frecuencia, también presenta la mayor variabilidad y el promedio más bajo entre las dimensiones evaluadas. Esto sugiere que, aunque algunos colaboradores experimentan altos niveles de satisfacción profesional, otros perciben deficiencias importantes, lo que genera un contraste significativo dentro del grupo.

El Cuadro 6 muestra los niveles promedio de motivación por factor evaluado. En términos generales, el grupo presenta una motivación de nivel medio, con una leve inclinación hacia la dimensión de ejecución como la más fortalecida. Este resultado indica que los colaboradores tienden a comprometerse con el cumplimiento de sus tareas, aunque aún existen oportunidades para fortalecer los aspectos relacionados con la expectativa y la satisfacción personal.

El Cuadro 7 permite identificar que la motivación laboral no está determinada únicamente por factores económicos, sino que también depende de elementos emocionales, sociales y profesionales. Esto resalta la importancia de desarrollar estrategias que consideren aspectos como el reconocimiento, el desarrollo interno, la comunicación efectiva y el bienestar integral de los colaboradores para mejorar su motivación.

En el Cuadro 8, se analizaron los niveles de motivación según su frecuencia. El nivel más común fue el de alta motivación (puntaje 4), presente en 12 colaboradores. Le sigue la

muy alta motivación (puntaje 5), con 7 personas, y la motivación media (puntaje 3), con 6 personas. Esto indica que la mayoría del equipo se siente positivamente comprometido, aunque existe un grupo que podría beneficiarse de intervenciones para fortalecer su nivel de implicación laboral.

Finalmente, el Cuadro 9 detalla los factores psicosociales más afectados según el género y la edad. Se identificó que los hombres jóvenes (25 a 30 años) presentan afectaciones en reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo y seguridad. En las mujeres jóvenes (26 a 29 años), el mayor impacto se concentró en la aceptación y el poder. Este análisis resulta útil para focalizar intervenciones organizacionales orientadas al fortalecimiento del bienestar individual y colectivo en estos segmentos específicos.

El análisis de la relación entre el bienestar psicológico y las motivaciones psicosociales evidencia una correlación significativa entre ambos constructos. Se observa que las personas con alta autoestima y autoconcepto tienden a presentar niveles superiores de motivación, especialmente en dimensiones como la ejecución, el incentivo y la satisfacción. Esto indica que una percepción positiva de sí mismos impulsa el compromiso y la búsqueda de logros personales. Asimismo, el reconocimiento social actúa como un mediador emocional importante: aquellos grupos con menor valoración externa también presentan bajos niveles de satisfacción y autodesarrollo, lo que refleja que sentirse valorado por los demás fortalece el bienestar individual.

El autodesarrollo, por su parte, se asocia con mayores niveles de aceptación y seguridad, sugiriendo que el crecimiento personal contribuye a una mayor estabilidad emocional. En contraste, el factor “poder” presenta bajos puntajes, sobre todo en mujeres jóvenes, lo

que puede interpretarse como una limitación en su percepción de influencia o control, afectando su bienestar general. Un hallazgo importante es que, en algunos casos, altos niveles de ejecución e incentivo no se traducen en satisfacción emocional, lo que revela una brecha entre el rendimiento y el bienestar percibido. Además, la seguridad emocional, especialmente baja en hombres jóvenes, parece tener un efecto negativo en otras dimensiones motivacionales como la autoestima y la percepción de poder.

En conclusión, los resultados reflejan que la motivación laboral no depende únicamente de objetivos o incentivos externos, sino que se sustenta en un entorno psicológico saludable, donde factores como la autoestima, el reconocimiento y la seguridad emocional desempeñan un papel fundamental para su sostenibilidad.

10. Conclusiones

En cuanto a las diferencias según género, se identificó que los hombres jóvenes, específicamente entre los 25 y 30 años, reflejan puntuaciones considerablemente más bajas en dimensiones como la autoestima, el reconocimiento social y la percepción de seguridad. Esta situación sugiere la existencia de una vulnerabilidad emocional particular en este segmento de edad, que podría requerir apoyo específico desde el ámbito organizacional.

Por su parte, el grupo femenino entre los 26 y 29 años también evidencia ciertas debilidades, principalmente en los factores de aceptación y poder. Estos resultados podrían interpretarse como indicios de retos relacionados con la autoafirmación y el empoderamiento personal, aspectos claves para el desarrollo pleno de la motivación laboral en mujeres jóvenes.

Dentro del análisis global, el reconocimiento social emergió como el factor más sensible a las variaciones de edad y género. Su bajo desempeño en múltiples subgrupos evaluados lo posiciona como un eje crítico que puede afectar la percepción de valoración dentro del entorno laboral.

De manera opuesta, las personas mayores de 40 años presentan resultados notablemente más estables en casi todas las dimensiones evaluadas. Esto es especialmente evidente en los factores de satisfacción personal y autodesarrollo, lo que sugiere una consolidación emocional y profesional más sólida en etapas avanzadas de la vida laboral.

En cuanto al nivel académico, los datos no revelan un patrón directo que vincule el grado de escolaridad con un mayor bienestar psicológico. No obstante, se observó que los colaboradores con estudios de maestría tienden a mostrar un autoconcepto más favorable, lo cual podría estar vinculado al logro académico como elemento fortalecedor de la identidad personal.

Respecto a la autoestima, se identificaron importantes fluctuaciones entre individuos con similar edad y formación académica. Esta variabilidad podría estar influenciada por condiciones externas específicas, como el entorno de trabajo o experiencias personales recientes, que afectan la percepción interna de valía.

Al analizar los factores de motivación, se evidencia una tendencia general hacia un enfoque en los logros individuales. Los factores de ejecución e incentivo obtuvieron puntuaciones superiores a los relacionados con el reconocimiento o el poder, lo que sugiere que los colaboradores están más orientados a alcanzar metas personales que a buscar validación externa.

Un hallazgo interesante es que no siempre existe una correspondencia entre el desempeño y el bienestar emocional. Algunos participantes con altas puntuaciones en ejecución y autodesarrollo reportaron bajos niveles de satisfacción, lo que refleja que un buen rendimiento profesional no garantiza, por sí solo, una sensación de bienestar subjetivo.

Los jóvenes entre 25 y 30 años constituyen el grupo con mayor dispersión en sus resultados, lo cual puede interpretarse como una fase de exploración o ajuste, donde la búsqueda de propósito y estabilidad aún está en desarrollo.

Finalmente, se identificaron casos con puntuaciones consistentemente bajas en todos los factores, mayormente entre varones. Estos casos representan señales de alerta que podrían requerir intervenciones puntuales, confidenciales y personalizadas, con el fin de prevenir situaciones de desmotivación profunda o desgaste emocional.

11. Recomendaciones

- ❖ Implementar mentorías: Dirigidas a hombres jóvenes, enfocadas en autoconcepto, reconocimiento social y seguridad emocional.
- ❖ Talleres de empoderamiento femenino: Especialmente para mujeres entre 26 y 30 años, con enfoque en poder personal, liderazgo y autoestima.
- ❖ Diagnóstico individual complementario: Para los casos con puntajes extremos bajos, a fin de detectar causas profundas y brindar apoyo individual.
- ❖ Fortalecer reconocimiento institucional: Crear espacios donde el logro sea valorado no solo por resultados, sino por proceso y esfuerzo.
- ❖ Promover desarrollo emocional: Con sesiones de inteligencia emocional y manejo de estrés para todos los rangos etarios.
- ❖ Ajustes organizacionales por edad: Diseñar programas diferenciados para jóvenes en fase de adaptación laboral y adultos en consolidación profesional.
- ❖ Potenciar acciones inclusivas: Evitar que la motivación psicosocial esté influenciada por desigualdades de género o edad en oportunidades.
- ❖ Activar programas de bienestar: Que incluyan seguimiento emocional, espacios de escucha y actividades lúdicas con enfoque terapéutico.
- ❖ Monitoreo de factores sensibles: Dar seguimiento trimestral a reconocimiento social, autoestima y satisfacción para prevenir caídas significativas.
- ❖ Implementar el Plan de Intervención.

12. Anexos

12.1. Acuerdo de Confidencialidad.

Consentimiento Informado

Soy la Lcda. Analí P. García N. con cédula de identidad 8-870-2451, estudiante de la Maestría en Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad de Panamá, identificada con código de idoneidad N.5201. Actualmente estoy realizando un Proyecto de Intervención para optar por el Título de Magíster en Psicología Industrial y Organizacional. La investigación tiene como finalidad conocer las manifestaciones de la Motivación Laboral y el Bienestar Psicológico en colaboradores de cargos administrativos del Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Y.

Usted ha sido seleccionado(a) como posible participante en este proceso de investigación; se le pedirá responder a las pruebas psicológicas de MPS, Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L. Fernández Seare y La Escala de Bienestar Psicológico de José Sánchez-Canóvas, con duración aproximada de 60 minutos. Además, se compromete a proporcionar toda la información solicitada de forma honesta. Si usted tiene dudas podrá hacer preguntas en cualquier momento de este proceso de investigación. Igualmente, si siente alguna incomodidad durante su participación, puede informarlo al investigador para recibir orientación o retirarse, sin que ello lo perjudique de ninguna forma.

La información recolectada durante esta investigación será completamente confidencial y se usará para contribuir a la organización con una data actual de los niveles de Motivación Laboral y Bienestar Psicológico del Departamento de Recursos Humanos, la cual será entregada de forma digital, a la Gerencia de Bienestar Corporativo de la Empresa Y.

Para cualquier información adicional o incomodidad relacionada con su participación en la investigación, puede comunicarse con el investigador responsable al correo electrónico anali.255293@gmail.com.

Yo, _____, luego de haber leído y entendido el contenido de este documento, acepto de manera voluntaria participar en la investigación.

Panamá, ____ de _____ del 2024

Firma del participante

Firma del investigador responsable

12.2. Plan de Intervención

Plan de Intervención

Objetivo General

Elevar y mantener niveles promedio-alto de bienestar psicológico y motivación laboral, generando una cultura organizacional resiliente, positiva y orientada al alto rendimiento en períodos de evaluación.

Duración

8 semanas, iniciando 2 meses antes de las evaluaciones de desempeño.

Ejes Estratégicos

- Bienestar emocional
- Reconocimiento y clima laboral
- Autoconcepto y empoderamiento
- Retroalimentación y coaching
- Cultura del logro

Acciones por semana

Semana	Acción clave	Descripción
1	Lanzamiento de campaña de bienestar	Mensajes internos sobre autocuidado, empatía y apoyo mutuo
2	Taller “Manejo del estrés antes de evaluaciones”	Dinámica grupal con psicólogo organizacional

3	Espacios de escucha activa	Sesiones individuales voluntarias con RRHH para expresar inquietudes
4	Reconocimiento visible	“Pizarras de logros” por áreas o canales digitales
5	Taller “Autoestima y visión de carrera”	Dinámica para fortalecer autoconcepto y motivación interna
6	Mini coaching por equipo	Reuniones breves con líderes para enfocar prioridades
7	Encuesta interna de motivación y bienestar	Para medir percepción y ajustar intervenciones finales
8	Evento “Cierre positivo”	Actividad grupal (almuerzo, café laboral, trivias, etc.) con feedback y agradecimientos

Indicadores de éxito

- % de colaboradores que declaran sentirse motivados o emocionalmente estables en la encuesta interna.
- N° de logros compartidos en pizarras de reconocimiento.
- Participación en talleres y espacios de escucha.
- Comparación de resultados de evaluación vs ciclos anteriores.

Valor agregado

- Eleva el sentido de pertenencia.
- Disminuye tensiones asociadas a las evaluaciones.

- Fomenta relaciones laborales saludables.
- Refuerza la comunicación horizontal.

13. Bibliografía consultada y/o Referencias

Libros

Kuvaas, B. (2020). *La motivación en el trabajo: Una guía integral sobre la teoría y la práctica de la motivación en el lugar de trabajo*. Edward Elgar Publishing.

Gagné, M. (2018). *El manual de Oxford sobre el compromiso laboral, la motivación y la teoría de la autodeterminación*. Oxford University Press.

Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2020). *El manual de psicología laboral y de la salud*. Wiley.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2019). *El compromiso laboral: Teoría y práctica*. Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Teoría de la autodeterminación: Necesidades psicológicas básicas en la motivación, el desarrollo y el bienestar*. Guilford Press.

Díaz, J. (2002). *Autodominio*. Grupo Océano.

Sonnentag, S. (2018). *El bienestar psicológico en el trabajo: Un enfoque de la psicología organizacional*. Springer.

Gaxiola, J., & Joaquina, P. (2016). *El bienestar psicológico*. QARTUPPI, S. de R.L. de C.V.

Hernández, S., Fernández, R., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Covey, S. R. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones poderosas para el cambio personal*. Paidós.

Papalia, D., Olds, S., & Duskin Feldman, R. (2005). *Desarrollo humano* (9ª ed.). Pearson Educación.

Gaxiola, J., & Joaquina, P. (2016). *El bienestar psicológico*. QARTUPPI, S. de R.L. de C.V.

Tesis

López, W. (2013). *Estudio descriptivo acerca del bienestar subjetivo y la autoestima en una muestra de estudiantes con discapacidad sensorial de la Universidad de Panamá* (Tesis de grado, Facultad de Psicología, Universidad de Panamá). Panamá.

Caicedo, M. (2014). *Estudio descriptivo acerca de las habilidades sociales y el bienestar psicológico de los estudiantes de primer año vespertino de la Facultad de Psicología* (Tesis de grado, Facultad de Psicología, Universidad de Panamá). Panamá.

Roldán, M. (2014). *Estudio descriptivo sobre el bienestar subjetivo de los Gunas de 18 a 25 años de ambos sexos de la comunidad de El Cristal, Loma Cová, Arraiján* (Tesis de grado, Facultad de Psicología, Universidad de Panamá). Panamá.

Infografía

Caballero, U. (2021). Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/3512>

Galarza, A. (2017, mayo). Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1947/1/76446.pdf>

Gallardo, E. (s. f.). Obtenido de <file:///C:/Users/ANALI%20VALERY/Downloads/Dialnet-QueDebemosSaberSobreLaMotivacionLaboral-2483106.pdf>

García, J. (2006, diciembre 20. INFOMED. Obtenido de <http://www.revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsy/article/view/193/228>

Hungría, S., & Robles, D. (2020). Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15273/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-291.pdf>

Monroy, A., & Gema, S. (2012). Obtenido de <file:///C:/Users/ANALI%20VALERY/Downloads/Dialnet-LasTeoriasSobreLaMotivacionYSuAplicacionALaActividad-4213508.pdf>

Montagud, N. (s. f.). *[Modelo jerárquico ERC de Alderfer]*. Psicología y Mente. Obtenido de <https://psicologiymente.com/psicologia/modelo-jerarquico-erc-alderfer>

Muñoz, A. (s. f.). Obtenido de

<http://ddf.v.ufv.es/bitstream/handle/10641/1459/TRABAJO%20DE%20FIN%20DE%20GRADO%20%20C3%A1lvaro%20mu%C3%B1oz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peña, C. (2015, junio). Obtenido de

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

Pizarro, J. (2019). Redalyc.org. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29060499013/29060499013.pdf>