

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



**LA MOTIVACIÓN Y EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA TEXTIL SOLEDAD MONTEROLA
FLORES**

PRESENTADO POR:

BACH. MONSALVE ORTIZ LICENIA FELICITAS
BACH. SANCHEZ VILLANUEVA LUIS ALBERTO
BACH. HERRERA VILLENA BRALLAR ALFONSO

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

2016

PRESENTACIÓN

La motivación es un factor clave dentro de toda organización, ya que, si un colaborador se siente motivado, realizará sus labores de mejor manera, viéndose reflejado en el desempeño laboral que él tenga.

Existen diversas maneras de motivar a los colaboradores, puede ser a través de las remuneraciones, la aplicación de programas de capacitaciones, reconocimientos, etc.

El presente trabajo de investigación La motivación y el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores, tiene como propósito demostrar, que la motivación es un factor importante y que, a través de ella, se puedan lograr los objetivos planteados por la organización.

El estudio ha considerado seis capítulos:

En el Capítulo I, se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El Capítulo II, muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

En el Capítulo III, se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el Capítulo IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El Capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

El Capítulo VI, las conclusiones y recomendaciones así como, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra tesis a Dios,
por guiar nuestros pasos y a
nuestros padres, ya que ellos
han sido nuestro principal
cimiento para la construcción de
nuestra vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios en primer lugar, por ser la fuerza que nos permitió avanzar durante este proceso, a nuestros padres, a nuestros maestros y a todas las personas que hicieron posible que nuestra tesis se hiciera posible.

RESUMEN

La presente investigación aborda los temas de estudio: La motivación y el desempeño laboral. Según Robbins (2005), define la motivación como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales”, En la actualidad la motivación representa una preocupación constante para los administradores de cualquier organización, ya que es de gran relevancia en el desempeño laboral de los colaboradores, el cual se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la motivación y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

El estudio es de tipo aplicado, nivel evaluativo y su diseño corresponde al no experimental, la población fue conformada 50 colaboradores, la muestra la representó 45 colaboradores, 4 supervisores y 1 gerente general, las técnicas que se seleccionaron en la presente investigación fue: la encuesta y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario.

La herramienta estadística que se empleó fue análisis relacional de las variables y la contrastación de hipótesis y como conclusión se obtuvo que la motivación influye significativamente en un 61.47% en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

Palabras claves: Motivación, desempeño, organización, reconocimientos, capacitación, identificación.

ABSTRACT

This research addresses the topics of study: Motivation and job performance. According to Robbins (2005) defines motivation as "the willingness to exert high levels of effort towards organizational goals" Today motivation is a constant concern for managers of any organization, since it is of great importance in the work performance of employees, which is reflected in meeting the goals set by the organization.

The aim of this research was to evaluate the motivation and its influence on the level of job performance of employees of the textile company Monterola Soledad Flores.

The study is applied rate evaluation level and its design corresponds to non-experimental population was formed 50 employees, the sample represented 45 employees, 4 supervisors and 1 general manager, techniques that were selected in this research was: the survey and the instrument used was the questionnaire.

The statistical tool used was relational analysis of the variables and assumptions hiring.

Motivation influences significantly in a 61.47% in the level of job performance of employees of the textile company Monterola Soledad Flores.

Keywords: Motivation, performance, organization, recognition, training, identification.

ÍNDICE

Presentación	
Resumen	
Abstract	
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Situación problemática	7
1.2. Problema de la investigación.....	9
1.2.1. Problema general	9
1.2.2. Problemas específicos	9
1.3. Justificación	9
1.3.1. Justificación teórica	9
1.3.2. Justificación práctica	9
1.4. Objetivos de la Investigación	10
1.4.1. Justificación teórica	10
1.4.2. Justificación práctica	10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes de la investigación	11
2.2. Bases teóricas	16
2.3. Glosario	47
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	48
3.1. Hipótesis	48
3.1.1. Hipótesis general	48
3.1.2. Hipótesis específicas	48
3.2. Identificación de las variables	48
3.3. Operacionalización de las variables	48
3.4. Matriz de consistencia	48
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	49
4.1. Tipo de investigación	49
4.2. Diseño de la investigación	49
4.3. Unidad de análisis	50
4.4. Población de estudio	50
4.5. Tamaño y selección de muestra	50
4.6. Técnicas de recolección de datos	51
4.7. Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información ..	51
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	52
5.1. Análisis e interpretación de resultados	52
5.2. Pruebas de hipótesis	64
5.3. Presentación de resultados	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	69

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

La motivación es un factor esencial en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización, debido a que la eficiencia con que se cumpla las funciones que se les asigne, depende del grado de motivación, para poder desempeñarse laboralmente, y de esta manera poder alcanzar los objetivos y metas que se plantea la organización; por lo tanto, los factores motivacionales son los que canalizan, provocan y sustentan los comportamientos de las personas para desempeñar sus funciones.

Una buena política y filosofía de motivación por parte de la organización, permite obtener lo mejor de sus colaboradores, logrando que reflejen en todas sus labores un mayor interés y por consecuencia un mejor resultado en sus labores cotidianas.

Es por ello que la motivación suma un papel muy importante, ya que influye directamente con el desempeño laboral que tenga un colaborador, al realizar sus actividades y tareas asignadas

La motivación aporta a la autorrealización de los empleados, debido a que cada uno tiene metas u objetivos establecidos y estos pueden llegar a cumplirse dentro de la organización siempre que la empresa los motive o incentive a lograrlos.

La empresa textil Soledad Monterola Flores es una empresa con casi 25 años en el mercado textil, la cual ha ido creciendo al pasar de los años, sin embargo, debido a la alta competitividad en el sector textil, la organización principalmente toma en cuenta la productividad, dejando de lado al recurso humano, olvidando que ellos constituyen el activo más valioso de la organización.

Actualmente los trabajadores no cumplen sus obligaciones con la dedicación requerida, ya que se identifican debilidades en el aspecto motivacional, los colaboradores muestran poco interés, por la cual no se sienten comprometidos

con la organización, apreciándose insatisfacción, falta de compromiso en la realización de sus actividades. Por lo tanto, hay que identificar el grado de motivación de estas personas y relacionarlo con el desempeño.

Finalmente, la empresa no prioriza el bienestar motivacional del personal, ya que catalogan ello como algo más no como una inversión.

El gerente no prioriza el bienestar motivacional del personal , ya que catalogan ello como un gasto más no como una inversión , este debe tratar de motivar a sus empleados que es una aptitud indispensable para la persona en este caso que ocupa un cargo directivo, Entre otros de los conocimientos que deben aprender figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus más colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación polivalente para incrementar la satisfacción intrínseca y extrínseca en el trabajo.

1.2 Problemas de la investigación

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la motivación influye en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida los reconocimientos como indicador de la motivación influye en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?
- ¿En qué medida las capacitaciones como indicador de la motivación influye en el nivel de desempeño laboral los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?
- ¿En qué medida las remuneraciones como indicador de la motivación influye en el nivel de desempeño laboral los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

El presente estudio ha considerado dos temáticas importantes, enfocadas en la administración de recursos humanos: la motivación personal y el desempeño laboral. El personal motivado demuestra competitividad y compromiso en la empresa, su desempeño laboral, hace posible alcanzar los objetivos planteados.

1.3.2 Justificación práctica

Los resultados del presente estudio permitirán conocer la administración de recursos humanos de la empresa, y la presentación de una propuesta de motivación que ayude a mejorar el desempeño laboral, por ende, con el resultado de esta tesis, la empresa Soledad Monterola Flores, ganará un incremento en su productividad y en sus ventas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar la motivación y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar los reconocimientos como indicador de la motivación y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.
- Evaluar la aplicación de capacitaciones como indicador de la motivación y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.
- Evaluar las remuneraciones y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación están referidos a los conocimientos que se han venido obteniéndose a través de estudios rigurosos y sistemáticos. Se hizo una revisión bibliográfica de la literatura orientada a la búsqueda de estudios análogos a la motivación. Entre ellos destacan:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Sánchez, María (2011) con la investigación: “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Puerto Cabello, Estado Carabobo”, Venezuela.

En esta investigación el propósito fue analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral, dirigidos a incentivar la motivación como estrategia para alcanzar un mejor desempeño del personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”; para ello se realizó una investigación de tipo correlacional, descriptiva y de campo, donde el colectivo a investigar estuvo conformado por una población de doce (12) trabajadores. Por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto, se tomó la totalidad de la misma. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 39 preguntas cerradas escala de Likert. Para validar el instrumento se empleó la técnica de juicio de expertos, la confiabilidad se realizó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado un grado de confiabilidad del 0.88 considerado totalmente valido para su aplicación. Y en conclusión se determinó que existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que perciben no le parece acorde con las funciones que cumplen en los departamentos de Administración y Recursos Humanos, por tal motivo se considera que sus necesidades motivacionales se encuentran medianamente satisfecha. Por lo tanto, se pudo

observar que, si el personal no tiene un alto nivel de motivación, su rendimiento laboral no es el más adecuado para realizar sus actividades.

Ledesma, Nora (2008) con la investigación “La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones”, México.

El trabajo de tesis abordó el estudio de la motivación y su impacto en la productividad en una organización. El propósito fue realizar un análisis por medio de una investigación de campo para identificar cual es el impacto que tiene la motivación en el desempeño y la productividad de los empleados, así como investigar si la motivación va relacionada al compromiso que tiene el personal con su empresa. Se pretende reafirmar que la motivación está ligada al liderazgo que se ejerce y al clima organizacional. Esta investigación tiene por objetivo identificar cuáles son los principales motivadores y diseñar un plan de estímulos que permita al personal sentirse satisfecho, lo que propiciará que exista un mejor clima laboral. Finalmente se pretende demostrar que no es únicamente el estímulo económico lo que mantiene a las personas satisfechas dentro de la organización. El proyecto inicia con un marco teórico de motivación, liderazgo y clima organizacional, seguido de una investigación de campo con carácter descriptivo y correlacional con el diseño de un cuestionario de preguntas cerradas para obtener los resultados proceder a su análisis.

La población considerada la conforma toda persona que se encuentre trabajando dentro de una organización. Los resultados obtenidos con esta investigación es que además del incentivo económico, la motivación es uno de los factores más importantes para incrementar la productividad del personal en una organización. La aportación que yo hago es proponer un plan para hacer conciencia en las empresas de la importancia de la motivación en los resultados del personal.

Perero, Juan (2012) con la investigación “Modelo de estrategias motivacionales dirigidas a las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, 2012”, Ecuador.

El término motivación se basa en la realización del individuo, crecimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío en ámbito laboral. Fundamentado en este concepto, el presente trabajo de investigación se orienta al diseño de un Modelo de Estrategias Motivacionales, dirigidas al talento humano del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Pancha Sotomayor, teniendo en cuenta que la institución no contempla en sus procesos herramientas direccionadas al desarrollo del talento humano y por ende se carece de motivación laboral, lo cual conlleva a que el desarrollo de las actividades se realice de forma rutinaria y monótona. Por lo tanto, es de gran importancia diseñar estrategias motivacionales, considerando las nuevas formas de administración del talento humano, lo cual generará un desempeño eficiente del personal. La metodología empleada fue de carácter descriptiva, realizando investigaciones de campo que permitieron identificar los síntomas y causas del problema en estudio, para lo cual fue pertinente utilizar técnicas como la entrevista y encuesta. El diseño e implementación de estrategias motivacionales representan un gran aporte para conseguir óptimo desempeño laboral y fomentar a su vez el sentido de pertenencia en el talento humano, estableciendo que su aplicación permitirá mejorar el servicio y atención al usuario. Por lo tanto, se propone como estrategias de motivación; la inducción, comunicación, escuchar y asesorar al talento humano, liderazgo, incentivos y reconocimientos, charlas de capacitación, entrenamiento, empoderamiento y el trabajo en equipo. Las mismas que no solo conllevan al buen desempeño laboral sino también al mejoramiento de las relaciones interpersonales. Obteniendo como conclusión que el Hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor no cuenta con herramientas o planes que fomenten la motivación en el talento humano, por lo cual es pertinente el diseño de estrategias motivacionales.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Izaguirre Milagros, Huaripaita Sandy, Ayala Melisa, Feril Lomar (2015) con su investigación “Influencia de la motivación en la productividad de trabajadores retenciones CENCOSUD”, Perú.

La presente investigación tuvo como finalidad determinar si hay influencia de la motivación laboral en la productividad de los trabajadores de retenciones Cencosud. La investigación fue de tipo no experimental, básica-descriptiva; para la cual se aplicó un cuestionario con 20 preguntas, a 17 trabajadores del área de retenciones obteniéndose como resultado que los colaboradores de Cencosud se encuentran motivados en un 66 % para seguir desenvolviéndose en sus funciones y en cuanto a su nivel de productividad en los tres últimos meses el 53 % de los trabajadores llegó a sus objetivos, es decir lograron alcanzar las metas propuestas por su jefe inmediato. A su vez, a través de un análisis cualitativo de los colaboradores y haciendo una comparación entre los porcentajes se concluyó que si existe influencia de la motivación sobre la productividad de los trabajadores de Cencosud.

Aranda, Lady (2014) con su investigación “Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona 2014”, Perú.

El cual el presente trabajo de investigación se desarrolló con la finalidad de proponer un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC 2014. El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿De qué manera un plan de estrategias motivacionales contribuye a potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC 2014? Se utilizó el diseño de investigación descriptivo, es de corte transversal pues los datos se tomaron en un solo punto en el tiempo, y es causal pues establece relaciones de causa entre las variables. Entre los resultados más relevantes del estudio se consideran que el 52 por ciento del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC tiene una motivación REGULAR. - Con respecto a los factores que influyen en la

motivación, el salario, los beneficios sociales y la seguridad y estabilidad laboral, influyen favorablemente en la motivación y el talento humano se siente satisfecho, por lo que podemos decir que con respecto a estos factores la empresa trabaja bien. El 41 por ciento del talento humano mostró que su desempeño laboral es regular. Por tal motivo se elaboró este plan de estrategias motivacionales enfocado a potenciar el desempeño laboral del talento humano y basándonos en los resultados. Se concluye que el plan de estrategias motivacionales contribuye favorablemente a potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC 2014.

Cuenca, Jorge (2014) con su tesis “Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza, Perú”

El presente trabajo de investigación está dirigido a determinar ¿Qué impacto tienen los incentivos laborales en el desempeño del personal operativo de la entidad financiera Confianza sucursal Trujillo 2004?. Dando como respuesta de solución las siguientes hipótesis: El impacto de los incentivos laborales que otorga la empresa en el desempeño del personal operativo es muy significativa, al elevar los resultados operativos de la entidad financiera confianza sucursal Trujillo 2014. Se determinó como objeto de estudio la entidad Financiera confianza, cuya población estuvo constituida por 25 persona que realizan trabajos operativos y para determinar la muestra se empleó el muestreo no probabilístico, para recabar la información se diseñó una encuesta cuya estructura tiene 2 partes : Una estaba dirigida para el personal operativo y la entidad Financiera Confianza ofrece incentivos económicos , incentivos recreativos , incentivos sociales , además de incentivos educativos o capacitación en la carrera de desempeño profesional en entidades financieras . La entidad Financiera Confianza tiene políticas de incentivos hacia el personal operativo, ya que han percibido que ellos realizan un mejor desempeño cuando existen incentivos basados en la superación de sus metas, poniendo énfasis al incentivo económico y laboral no siendo muy significativo el incentivo recreativo por parte de la entidad financiera.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Motivación

2.2.1.1 Primeras teorías de motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, pues se formularon cuatro teorías específicas sobre ella, las que aun cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados. Como se verá más adelante en el capítulo, desde ese entonces se han desarrollado explicaciones más válidas de la motivación, pero usted debe aprender esas teorías tempranas al menos por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) los gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados.

A. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma

que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior.

B. Teorías X y Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado **teoría Y**. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaba en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de

alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y carecen de dicho apoyo empírico.

C. Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg

La teoría de los dos factores también llamada *teoría de motivación e higiene* fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente *bien* o *mal* con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas. A partir de la clasificación de las respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal.

Factores higiénicos o factores extrínsecos

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas. Herzberg y sus investigadores, encontraron un grupo de factores a los que llamaron insatisfactores como son: las relaciones interpersonales, salario, seguridad en el empleo, vida personal, supervisión, políticas y administración de la compañía, también encontraron que las existencias de estos factores no generan motivación, pero la ausencia de ellos si genera insatisfacción. A éstos factores los llamaron factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Factores motivacionales o factores intrínsecos

Estos factores están bajo el control de la persona ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Este segundo

grupo de factores identificados fueron los que llamaron satisfactores y son: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral, la presencia de ellos genera satisfacción o no satisfacción, pero no generan insatisfacción.

D. Teoría de las Necesidades de McClelland

David Mc Clelland en el año de 1962 identificó tres tipos de necesidades relacionadas con la motivación; y éstas son: necesidades de poder, de asociación y de logro; estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

1 - Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

2 - Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

3 - Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

2.2.1.2. Teorías contemporáneas de motivación

Existe cierto número de teorías contemporáneas que tienen algo en común: un grado razonable de apoyo válido documentado. Por supuesto, esto no significa que las teorías que vamos a mencionar sean correctas de manera incuestionable. Las llamamos “teorías contemporáneas” no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

A. Teoría de Equidad de Stacy Adams

Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas.

Considera cada persona de manera individual, dado que cada persona es diferente, piensa diferente y tiene necesidades diferentes; sin embargo dado que todos los integrantes de una organización interactúan en algunas tareas y circunstancias sociales, este modelo se basa en la comparación, pues muchos de los trabajadores además de buscar la satisfacción de sus necesidades, buscan una retribución justa; este término de justicia se aplica a todo tipo de recompensas, llámese psicológicas, sociales o económicas.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Esta teoría se refiere acerca de lo justo o injusto de la recompensa obtenida en relación con el esfuerzo realizado, el nivel de estudios y la experiencia que se tiene; se maneja que la recompensa al resultado obtenido por una persona debe ser proporcional al esfuerzo realizado, por lo que la teoría afirma que los empleados juzgan el concepto de justicia comparando los resultados de los esfuerzos de otros con los propios.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo.

Las investigaciones muestran que tanto hombres como mujeres prefieren compararse con otros del mismo sexo, y también que es común que se pague menos a las mujeres que a los hombres en puestos comparables y que ellas tengan menos expectativas de salario por el mismo trabajo. Por ello, una mujer que utilice a otra como referencia, tiende a calcular un estándar menor de comparación. Esto lleva a concluir que los empleados en puestos en los que no hay segregación por género se compararán más con el sexo opuesto que quienes ocupan puestos dominados por hombres o mujeres. Esto también sugiere que el que las mujeres toleren un pago menor tal vez se deba al estándar de comparación que utilizan. Por supuesto, los estereotipos que tenga el empleador sobre las mujeres (por ejemplo, la convicción de que las mujeres están menos comprometidas con la organización, o que el trabajo de éstas es menos valioso) también contribuyen a fomentar la brecha salarial.

Los empleados con poco tiempo dentro de sus organizaciones actuales tienden a tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias personales. Sin embargo, los empleados con mucha antigüedad se basan más en sus colegas para efectos de comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan los escalones profesionales y los que tienen muchos años de educación, tienden a tener mejor información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se compararán más con éstos.

B. Teoría de Fijación de Metas de Edwin Locke

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea el meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla. Pero, ¿por qué a las personas las motivan más las metas difíciles?³¹ En primer lugar, porque dirigen nuestra atención a la tarea en cuestión y la retiran de distracciones irrelevantes. Las metas difíciles capturan nuestra atención y con ello suelen ayudar a centrarnos. En segundo lugar, las metas difíciles nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. Por ejemplo, piense en sus hábitos de estudio, ¿estudia lo mismo para un examen fácil que para uno difícil?

Seguramente no. En tercer lugar, cuando las metas no son fáciles las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en una mejor manera de llevarlo a cabo. Las personas lo hacen mejor cuando reciben retroalimentación sobre lo bien que se dirigen a sus metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder. Se ha visto que la retroalimentación autogenerada –con la que los empleados son capaces de vigilar su propio progreso – es un motivador más poderoso que la retroalimentación que se genera externamente.

Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

C. Teoría Modelo E-R-G (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer

Estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades. Es importante destacar que la teoría ERC difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

Cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además, consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

D. Teoría de Evaluación Cognitiva de Edward L. Deci y R.Ryan

Es extraño, decía Marcia, “comencé a trabajar en Humane Society como voluntaria. Dedicaba 15 horas a la semana a ayudar a las personas a adoptar mascotas y me encantaba venir a trabajar. Después, hace tres meses me contrataron de tiempo completo con un salario de \$11 por hora. Hago el mismo trabajo que antes, pero no lo encuentro tan divertido”. Hay una explicación para la reacción de Marcia. Se denomina teoría de la evaluación cognitiva, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general.

Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí.

Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) o tangibles (dinero), en realidad tienen efectos diferentes en la motivación intrínseca de las personas. Es decir, las recompensas verbales incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles la socavan.

Cuando se dice a las personas que recibirán un premio tangible llegan a contar con él y se centran más en éste que en la tarea. No obstante, las recompensas verbales parecen mantener a la gente centrada en la tarea y la animan a hacerla de la mejor manera. Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la auto consistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales.

E. Teoría de la Expectativa de Víctor H. Vroom

La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. *Relación esfuerzo–desempeño*. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
 2. *Relación desempeño–recompensa*. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
 3. *Relación recompensas–metas personales*. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.
- (Robbins y Judge, 2009).**

2.2.1.3 Remuneración

Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales:

1. **Remuneración básica.** La paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.
2. **Los incentivos salariales.** Son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados.
3. **Las prestaciones.** Son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta.

Criterios para preparar un plan de remuneraciones

Hay nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración:

1. **Equilibrio interno frente a equilibrio externo.** El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en

comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización. La perspectiva psicológica, las personas no cesan de comparar lo que aportan a la organización con lo que ésta les regresa y de comparar esa ecuación del insumo/resultado con la de colegas que están dentro y fuera de la organización. El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar.

2. Remuneración fija o remuneración variable. La remuneración puede tener una base fija —el pago de salarios mensuales o por hora— o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización.

3. Desempeño o antigüedad en la compañía. La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización.

4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona. La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización.

5. Igualitarismo o elitismo. La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo).

6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado. La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores.

7. Premios monetarios o premios extramonetarios. El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de

recompensas extra monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo.

8. Remuneración abierta o confidencial. Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial).

9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales. Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. **(Chiavenato I, 2009)**

2.2.1.4 Estructura de pagos

El proceso de establecer de inicio niveles de pago es complejo y significa equilibrar la *igualdad interna*, el valor del trabajo para la organización y la *igualdad externa*, competitividad externa del pago en una empresa en relación con el pago en otra de la misma industria

- Pago a destajo
- Pago en base al merito
- Bonos
- Pago en base a aptitudes
- Planes de reparto de utilidad
- Planes de propiedad de acciones para los empleados

1. Pago a destajo

Los salarios de pago a destajo se han reconocido por la popularidad por más de un siglo, como medio de compensación de los trabajadores de producción. Dicho pago se les retribuye a los colaboradores una cantidad fija por cada unidad terminada. Si un empleado no tiene salario base solo se le paga por lo que produce, se trata de un plan a destajo puro.

2. Pago con base en el mérito

Los planes de pago con base en el mérito también remuneran el desempeño del individuo. Sin embargo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva, los planes con base en el mérito se apoyan en la calificación de la evaluación del desempeño. La ventaja principal de los planes de pago por mérito es que permiten que los empleadores diferencien el pago basado en el desempeño, de modo que a las personas consideradas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. Los planes son motivadores porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben.

3. Bonos

Los bonos anuales son un factor importante de la compensación total. Los planes de bonos se amplían cada vez más en las organizaciones con el fin de que incluyan a empleados que desempeñen cargos de menor jerarquía dentro de la organización. Una de las ventajas que tienen los bonos respecto al pago de méritos es que los mismos recompensan a los trabajadores por su reciente desempeño y no por el histórico.

Los efectos del incentivo del desempeño actual deben ser mayores porque en lugar de pagar a las personas por un rendimiento que ocurrió hace varios años (y que se incorporó en el salario base) los bonos recompensan solo el más reciente. La desventaja de los bonos es que los empleados los perciben como un pago.

4. Pago con base en las aptitudes

Esta es una alternativa al pago que se basa en el puesto. El pago basado en las aptitudes, denominado también pago con base en las competencias o con base en el conocimiento establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar. Para el personal, el atractivo de los planes de pago basado en las aptitudes es que aumenta la flexibilidad de la fuerza de trabajo y excelencia en sus funciones. Para los colaboradores de una empresa el atractivo de los planes de pago basados en las aptitudes es que incrementan la flexibilidad de la fuerza de trabajo si los empleados son intercambiables es más fácil hacer las asignaciones.

El pago con base en las aptitudes también llega a facilitar la comunicación a través de la organización debido a que los individuos entienden más los trabajos de los compañeros.

5. Planes de reparto de utilidad

Son programas que toman en cuenta a toda la organización, con el propósito de distribuir la compensación basada en ciertas formulas establecidas creadas de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Estos pagos pueden ser en forma directa y en efectivo o, en particular en el caso de los altos directivos, entregas de opciones sobre acciones.

6. Planes de propiedad de acciones para los empleados

Estos son planes de prestaciones establecidos por las empresas, donde los empleados adquieren acciones de ella, a menudo que los precios están por debajo de los del mercado como parte de sus prestaciones.

(Robbins y Judge, 2009)

2.2.1.5 Reconocimientos

Recompensas intrínsecas: Programas de reconocimiento a los empleados.

Las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación. Los programas de reconocimiento van desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo. La ventaja obvia de los programas de reconocimiento es que no son caros (por supuesto, los elogios son gratis). **(Robbins y Judge, 2009)**

2.2.1.6 Técnicas motivacionales

Técnicas que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los colaboradores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente.

1. Políticas de conciliación

Unas de las técnicas para motivar al personal, y estas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso a excelencia para cuidar familiares, y otros.

2. Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

3. Enriquecimiento del trabajo

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al colaborador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

4. Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

5. El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato

superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas.

(Ruiz E. ,2013).

2.2.1.7 Sistemas de reconocimientos

La función de los sistemas de reconocimiento es alinear el bienestar de los miembros de la organización con la realización de la visión de la compañía, de tal suerte que los miembros de la organización se benefician de ayudar a la empresa a ejecutar su estrategia de manera competente y satisfacer plenamente a los clientes. Pero la estructura de motivación y reconocimiento debe usarse de manera creativa y vincularse directamente al logro de los resultados de desempeño necesarios para la buena ejecución de la estrategia. A continuación, menciono algunas técnicas de motivación y reconocimiento de compañías que han sido innovadoras al idear todo tipo de prácticas de motivación y reconocimiento novedosas que han ayudado a crear un ambiente de trabajo que apoye la ejecución de la estrategia. He aquí una visión de lo que algunas empresas consideran que son las mejores prácticas:

1. Proporcionar prestaciones y privilegios atractivos.
2. Asegurarse de que las ideas y sugerencias de los empleados se valoren y respeten.
3. Crear un ambiente de trabajo donde haya una genuina sinceridad, interés y respeto mutuo entre los trabajadores y entre la gerencia y los empleados.
4. Ofrecer liderazgo inspirador y hacer que los empleados se sientan parte de hacer algo que vale mucho la pena en un sentido social más amplio.
5. Compartir información con los empleados sobre el desempeño financiero, la estrategia, las medidas de operación, las condiciones del Mercado y los actos de los competidores.
6. Tener instalaciones “fabulosas”.
7. Realizar promociones internas siempre que sea posible.
8. Ser flexible en la manera en que la compañía aborda la administración del personal (motivación, remuneración, reconocimiento, reclutamiento) en los entornos multinacionales y multiculturales.

(Arthur J. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III, 2004)

2.2.1.8 Capacitaciones

Tipos de capacitaciones

La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo. Aquí estudiaremos cuatro categorías generales de aptitudes: alfabetismo básico y técnico, aptitudes interpersonales y de solución de problemas.

1. Aptitudes básicas de alfabetismo

Para muchos países subdesarrollados, en los que son pocos los trabajadores que saben leer o han ido más allá del equivalente del tercer grado de primaria, el analfabetismo significa que casi no tienen esperanza de competir en una economía global. Las organizaciones cada vez más enseñan aptitudes de lectura y matemáticas básicas a sus empleados.

2. Aptitudes técnicas

La mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las aptitudes técnicas de un empleado. La capacitación técnica se ha hecho cada vez más importante por dos razones: la nueva tecnología y los nuevos diseños estructurales de la organización.

3. Aptitudes interpersonales

Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo y su desempeño laboral depende hasta cierto grado de su capacidad para interactuar con eficacia con sus compañeros y su jefe.

4. Aptitudes para resolver problemas

Los gerentes, así como muchos empleados que realizan tareas que no son de rutina, tienen que resolver problemas en sus trabajos. Cuando las personas requieren de dichas aptitudes, pero son deficientes al respecto, participan en la capacitación para resolver problemas. Esto incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones.

(Robbins y Judge, 2009)

2.2.1.9 Capacitación del personal

Para que los empleados nuevos tengan un buen comienzo, por lo general las organizaciones ofrecen un programa de capacitación formal.

La capacitación es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

Debe tocar temas como:

1. Presentación del talento humano.
2. Descripción de la capacitación.
3. Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.
4. Condiciones del trabajo, como horarios, períodos de pago, etc.
5. Una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto.
6. Reglas de seguridad.
7. Línea de mando.
8. Una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

(Bohlander ,2007)

2.2.1.10 Enriquecimiento de puesto

El enriquecimiento del contenido del puesto debe distinguirse del simple crecimiento del puesto (aunque algunos autores no hacen esta distinción). El crecimiento del puesto intenta hacer un trabajo más variado al eliminar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas, significa hacer crecer el ámbito del puesto al agregar actividades similares sin aumentar la responsabilidad.

El enriquecimiento del puesto se trata de desarrollar en los puestos un sentido más alto de desafío y logro; los puestos pueden enriquecerse al darles más variedad, pero también mediante capacitaciones:

1. Dar a los trabajadores mayor libertad de decidir sobre aspectos como métodos de trabajo, secuencias y ritmos, o la aceptación o rechazo de materiales.

2. Fomentar la participación de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
3. Dar a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal en sus actividades.
4. Hacer lo necesario para asegurar que los trabajadores puedan ver cómo sus actividades contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa.
5. Dar a las personas realimentación sobre su desempeño en el puesto, de preferencia antes de que sus supervisores la obtengan.
6. Involucrar a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, como la distribución, la temperatura, la iluminación y la limpieza de la oficina o planta de calidad, averiguar las causas de los problemas, recomendar soluciones y tomar la acción correspondida.

(Koontz H. y Weihrich, H., 2012).

2.2.2 Desempeño

Los factores del desempeño laboral

El desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos.

1. Factores actitudinales

Chiavenato hace referencia a aquellos factores actitudinales como son: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.

2. Factores operativos

Hace referencia a aquellos factores concernientes al trabajo como son: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Nos da a entender que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña.

(Chiavenato, 1999).

2.2.2.1 Beneficios de la evaluación de desempeño

El desempeño se ha planteado, coordinado y entendido bien, ya que trae beneficios a corto mediano y largo plazo los principales beneficiarios son:

Beneficios para el gerente

Es importante que se evalúe el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y esencialmente contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados Tener comunicación con sus subordinados, con el propósito de hacerles saber que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite como esta su desempeño.

Beneficios para el subordinado

Conoce las reglas del juego, y cuáles son las formas del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora, Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, conforme a la evaluación de este, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, Conoce las medidas del jefe y toma para aumentar su desempeño y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregir, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc).

Hacer una autoevaluación y un análisis personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

Los beneficios que se encuentran es que se evalúa el potencial humano, a mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado. Identifica a los empleados que necesitan reforzarse y perfeccionarse en determinadas áreas de sus actividades y selecciona a los empleados en los aspectos de (promociones, crecimiento y desarrollo personal) con el impulso a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo).

(Chiavenato, 2007)

2.2.2.2 Cumplimiento de objetivos

La evaluación del desempeño debe medir el mismo mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes. Así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa, no es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como poder alto en la organización algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz.

(Koontz H. y Weihrich, 2012).

2.2.2.3 Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado

Como eje de la administración del desempeño se tiene la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a objetivos y metas, en primer plano el gerente debe evaluar al colaborador basándose en el desempeño del mismo, a lo largo a base de los estandartes específicos, ya que se espera a que se le mida. En segundo plano el gerente debería asegurarse de las metas y los estándares del desempeño del empleado para que estos tengan sentido, en términos de las metas más extensas de las empresas. De manera correcta existen en las compañías una jerarquía de metas, las cuales de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de poder. Exponen los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrá mucha influencia en lo que éste haga. Los tres criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

1. Resultados de la tarea individual

Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción.

2. Comportamientos

En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es un particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría

dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

Se observó que estos comportamientos no están relacionados con la productividad individual, el ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen y necesariamente se limitan a aquellos que las evaluaciones del desempeño del trabajador.

3. Características

El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas es el de las características individuales. Se dice más débil que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos pro que son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características como tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado o poseer mucha experiencia puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado.

(Davis y Newstrom, 2011)

2.2.2.4 Métodos de evaluación de desempeño

1. Ensayos críticos

Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

2. Incidentes críticos

Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

3. Escala grafica de calificación

Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

4. Escala de calificación basada en el comportamiento

Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

5. Comparación forzada

Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

(Dessler y Varela, 2011)

2.2.2.5 ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?

1. Evaluación por parte de los colegas (pares)

Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio. Un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora. Entonces esta designada a un supervisor. Los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces.

2. Comités evaluadores

Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador, y unos tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas.

3. Autoevaluaciones

Ocasionalmente, también se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas.

4. Evaluación por parte del personal subalterno

En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere.

5. Evaluación de 360° grados

La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en días por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos.

(Dessler y Varela ,2011)

2.2.2.6 Sistema de incentivos económicos

Muchas empresas que luchan por sobrevivir se enfocan en su atención a la administración del desempeño, esta idea parte de la premisa que el desempeño del colaborador puede administrarse y mejorarse ya sea mediante el establecimiento de metas, ya que una buena estructura organizacional actualiza, una mejor tecnología, nuevos horarios de actividades laborales, una alta participación de los empleados y una mejor motivación. Un componente de la administración del desempeño es el uso de varios sistemas de recompensa e incentivos para alentar una mayor productividad.

1. Incentivos salariales

Los incentivos son una forma de salario por méritos, ya que estos generan una mayor remuneración por un incremento en la producción o resultados, métodos que a menudo se denominan como pago por desempeño. Como idea principal de los incentivos salariales es clara, casi siempre incrementa la productividad y reduce costos de mano de obra por unidad de producto.

Los colaboradores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial. A menudo el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales. Un sistema de incentivos debe ser bastante simple y claro para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño. Es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salario, aspectos fundamentales que deben entender los participantes. Los sistemas de incentivos operan con éxito, los participantes los juzgan de modo favorable, tal vez porque reciben recompensas psicológicas así como económicas. Los empleados obtienen retribuciones por un trabajo bien hecho, lo que satisface su impulso de logro. Su autoimagen mejora debido a mayores sentimientos de competencia. Algunos incentivos fomentan la cooperación entre los empleados por su necesidad de trabajar juntos para obtener la recompensa de los incentivos.

2. Participación de utilidades

Es un sistema que distribuye a los colaboradores, una parte del beneficio del negocio, ya sea de inmediato o en forma de bonos en efectivo, o en una fecha posterior se conservan como acciones propiedad de los empleados.

Los sistemas de salario base, incrementos de salario por desempeño y la mayor parte de otros sistemas de incentivos reconocen las diferencias individuales mientras que la participación de utilidades reconoce los intereses mutuos. Los empleados se interesan en el éxito económico de sus empresas si ven que se afectan sus propias remuneraciones. De esta forma tiene a desarrollar un mayor trabajo en equipo institucional.

3. Participación de ganancias

Otro conveniente grupo de incentivos es la participación o producción de ganancias. Un programa de participación de ganancias en un periodo histórico básicos de desempeño organizacional mide las mejoras y comparte las ganancias con los empleados. Los planes de participación de ganancias se basan en diversas ideas fundamentales del comportamiento organizacional y son muchos más completos que los sistemas de salario. Estos planes alientan las sugerencias de los empleados, brindan incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo y promueve una mejor comunicación.

4. Salario basado en competencias

Recompensan a los individuos porque saben cómo realizar su trabajo. Se remunera a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestra su capacidad. Algunas empresas pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las organizaciones requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo que puede tardar años. Debe haber una capacitación sustancial para que el sistema funcione, y se deben establecer métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados. Algunos sistemas de salario basados en competencias tienen supervisores que evalúan el conocimiento y la habilidad de los empleados; otros permiten que los equipos de trabajo determinen el avance de cada empleado.

El salario basado en competencias, como otros programas de incentivos funciona mejor si la cultura organizacional de la empresa es en general de apoyo y confianza. Los empleados deben entender el sistema, pues deben tener expectativas realistas de sus posibilidades de obtener ingresos más altos, les debe ser posible aprender nuevas habilidades y hacer que se evalúen de inmediato, pero deben establecer algunos límites para calificar las habilidades.

En estas condiciones, el programa es congruente con los demás incentivos.
(Newstrom, 2011)

2.2.2.7 Evaluación del desempeño

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características.

Resultados de la tarea individual Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado.

Comportamientos En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros.

Características El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales.

(Robbins y Judge, 2009)

2.2.2.8 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

Proceso para sumar a las personas

La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las

actividades adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

Proceso para colocar a las personas

Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

Procesos para recompensar a las personas

Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan que esto ayude a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización.

Procesos para desarrollar a las personas

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo.

(Chiavenato I, 2007).

2.2.2.9 Responsabilidad del personal

Todos los grupos han establecido normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas les dicen lo que en ciertas circunstancias deben esperar y lo que no. Desde el punto de vista de un individuo, le comunican lo que se espera de él en situaciones dadas.

Las normas cubren virtualmente todos los aspectos del comportamiento de los grupos. Es probable que la más común sea la *norma de desempeño*. No es raro que los grupos de trabajo den a sus miembros claves específicas de la intensidad con que hay que trabajar, cómo hacer el trabajo, qué nivel de producción lograr, el nivel de tardanza apropiado, etc. Estas normas son poderosas en extremo y afectan el desempeño de los empleados individuales: son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de rendimiento que se basara tan sólo en la aptitud del trabajador y su nivel de motivación.

Aunque es verosímil que sean las más importantes, las normas de desempeño no son las únicas. Otros tipos incluyen las *normas de presentación* (por ejemplo, vestimenta y reglas no explícitas acerca de cuándo parecer ocupado), *normas de acuerdo social* (por ejemplo, con cuales miembros del grupo almorzar o hacer amigos en el trabajo o fuera de éste), y *normas de asignación de recursos* (por ejemplo, la asignación de los trabajos difíciles y la distribución de recursos como el salario o equipo).

La política de recursos humanos adoptado por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El empleado y el gerente

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja escuela de administración por objetivos (APO) con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y fricción entre las personas involucradas. Ahora la APO es democrática, participativa, involucrada y muy motivadora. En esta APO que emerge la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos,

a. Formulación de objetivos en consenso

Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y los empleados a evaluar, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso, estos en ningún momento deben de imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluador en ese beneficio, como premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.

b. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto

En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben de

alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.

c. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos, definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal

El paso siguiente es seguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos, ni medios, los objetivos se tornaran incansables. Estos recursos pueden ser materiales, económicos, humanos, capacitaciones, entre otros.

d. Desempeño, comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados

Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

e. Medición constante del resultado y la comparación con los objetivos fijados

Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados y los objetivos requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

f. Retroalimentación intensiva y medición conjunta y continua

Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

(Chiavenato, 2007).

2.2.2.10 Identificación de personal

Se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados estarán más motivados, más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus

trabajos. Se determinó detalladamente las tres formas principales de involucramiento de los empleados, las cuales son, administración participativa, participación representativa y círculos de calidad.

1. Administración participativa

Las características comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones, la administración participativa se promueve como la panacea contra la moral baja y la escasa productividad. Pero para que funcione, los asuntos en que intervienen los empleados deben ser relevantes para sus intereses de modo que se motiven, los trabajadores deben tener la competencia y conocimientos para hacer contribuciones útiles y todas las partes involucradas deben confiar y gozar de confianza entre sí.

2. Participación representativa

La participación representativa, es denominada la forma legal y más amplia en el mundo, para el involucramiento del colaborador, ya que la participación es redistribuir el poder dentro de la organización, al colocar al trabajador en una postura de mayor igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. La manera más común que adopta esta participación son los concejos laborales y los representantes ante el mismo. Estos son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados si la administración toma decisiones que involucran al personal. Los representantes ante esta comisión, son los trabajadores que tienen un espacio en el concejo de directores de la empresa y representa los intereses de los empleados de esta.

3. Círculos de calidad

Los círculos de calidad se definen como grupos de 8 a 10 personas o trabajadores y superiores que comparten un área de compromiso y sostienen frecuentes reuniones, y que lo lleven a cabo una vez por semana como la empresa lo designe, y sobre las premisas de estas con el propósito de estudiar sus problemas de calidad, averiguar las causas de los problemas, recomendar

soluciones y tomar la acción correspondida. Una revisión de las evidencias de los círculos de calidad señala que tienden a producir poco o ningún efecto en la satisfacción de los empleados, y aunque muchos estudios se reportan los resultados positivos en cuanto al rendimiento no está garantizado de ninguna manera que así ocurra.

4. Funciones de Comunicación

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para *controlar* el comportamiento de los miembros.

Esta interacción impulsa a la *motivación* porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio.

Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

(Robbins y Judge, 2009)

2.3 Glosario

- **Aptitud:** Habilidad natural para adquirir cierto tipo de conocimientos o para desenvolverse adecuadamente en una materia. (Robbins y Judge, 2009).
- **Capacitación:** La capacitación o adiestramiento de personal se puede definir como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados. (Reyes, 2005)
- **Desempeño:** Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos (Chiavenato ,2007)
- **Metas:** Las metas son objetivos de desempeño que se quieren alcanzar en un futuro, estas permiten que se dirijan la atención de los empleados a aspectos de una gran importancia para la empresa. (Davis y Newstrom, 1999)
- **Motivación:** Proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y pertinencia del esfuerzo por conseguir una meta. (Robbins, 2004)
- **Organización:** Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente los programas que tales políticos inspiran. (Rosenberg, 1996)
- **Productividad:** Relación productos insumos dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad. (Koontz y Weihrich,2004)
- **Remuneración:** Trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. (Chiavenato, 2009)
- **Necesidad:** Estado de carencia percibida. (Kotler y Armstrong, 2013)

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

La motivación influye significativamente en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Los reconocimientos influyen significativamente en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.
- La aplicación de capacitaciones influyen significativamente en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.
- Las remuneraciones influyen significativamente en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

3.2 Identificación de las variables

- **La variable independiente (V1):** La motivación.
- **La variable dependiente (V2):** Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

3.3 Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES
Motivación	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimientos• Capacitaciones• Remuneraciones
Nivel de desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de objetivos• Responsabilidad• Identificación con la empresa.

3.4 Matriz de consistencia (ver anexo 1)

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

4.2 Nivel de investigación

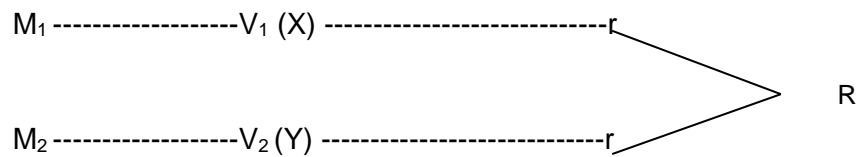
El nivel es evaluativo:

De acuerdo con Hurtado Barrera (1995), la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado. En el mismo orden de ideas Weiss (1987) señala que la intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa o proyecto, para mejorar la ejecución futura. En virtud de que el presente trabajo tiene como objetivo integrar la información de los servicios públicos y su eficacia en el acceso a los ciudadanos en el proceso se evaluará la integración de la información.

4.3 Diseño de la investigación

El estudio responde a un diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación ex post facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos. (Kerlinger, 1983).

Dónde:



M1, M2, muestras representativas de las variables V_1 y V_2

X, Y , medición de las variables

r_1, r_2 , resultados de la medición

R , nivel de relación o impacto entre las variables

Dónde: M representa la muestra, M_1, M_2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) es la motivación y el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis lo constituyeron todos los colaboradores que laboran en la empresa textil Soledad Monterola Flores.

4.5 Población

La población estuvo conformada por 50 colaboradores que actualmente trabajan en la empresa textil Soledad Monterola Flores, ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho.

4.6 Tamaño y selección de la muestra

La presente investigación se aplicó a la población total, por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales, la población total está conformada por 50 colaboradores de la empresa Textil Soledad Monterola Flores.

4.7 Técnicas de recolección de datos e instrumentos

La técnica que se utilizó en el presente estudio fue:

Para la variable independiente “La motivación” y con respecto a la variable dependiente “Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores” se utilizó la **técnica de encuesta** para evaluar el nivel de motivación (aplicado a 45 colaboradores) y de desempeño (aplicado a 5 jefes); el **instrumento fue el cuestionario** que se anexa en el presente estudio.

4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.

Para el presente estudio, después de haber seleccionado la técnica y el instrumento pertinente, se procesaron los datos, en el contexto de trabajo de campo, considerando: La motivación y el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

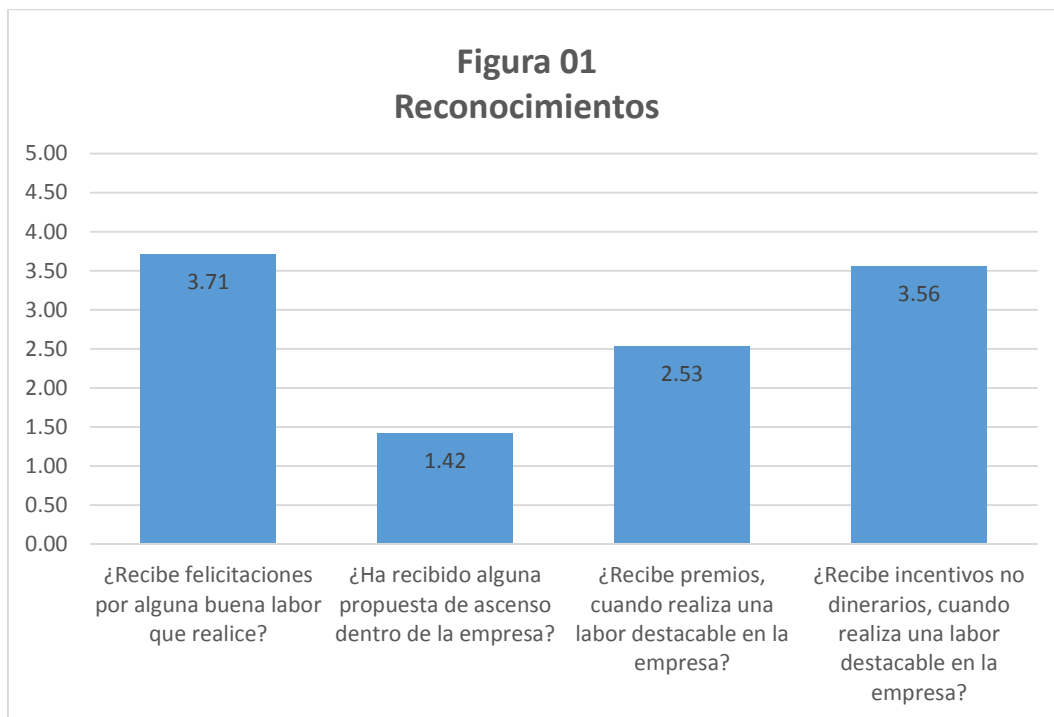
5.1 Análisis e interpretación de resultados

V₁: La motivación

En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestra las tablas 01, 02, 03, y 04.

Tabla N° 01
Resultados de la valoración
de los reconocimientos

V	Indicadores de análisis	X	%
1	¿Recibe felicitaciones por alguna buena labor que realice?	3.71	74%
2	¿Ha recibido alguna propuesta de ascenso dentro de la empresa?	1.42	28%
3	¿Recibe premios, cuando realiza una labor destacable en la empresa?	2.53	51%
4	¿Recibe incentivos no dinerarios, cuando realiza una labor destacable en la empresa?	3.56	71%
5	¿Recibe felicitaciones por alguna buena labor que realice?	3.71	74%
Total		2.81	56%

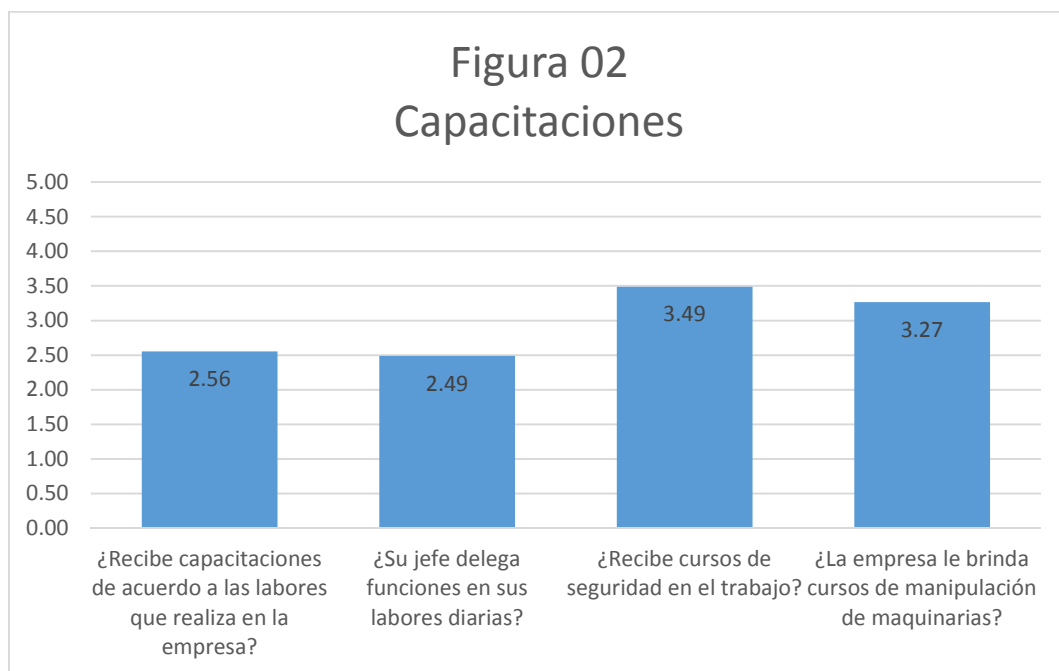


Interpretación

En esta tabla y figura la distribución promedio de la valoración de los reconocimientos nos muestra que el valor menor es de 1.42, que corresponde a las propuestas de ascenso; los valores medios son de 2.53 y 3.56 que corresponden a los premios recibidos por alguna labor destacable y a los incentivos no dinerarios; el mayor valor es de 3.71 que corresponde a las felicitaciones recibidas por alguna buena labor realizada, en conclusión, el valor promedio es de 2.81 con un 56%.

Tabla N° 02
Resultados de la Valoración
de las capacitaciones

V	Indicadores de análisis	X	%
1	¿Recibe capacitaciones de acuerdo a las labores que realiza en la empresa?	2.56	51%
2	¿Su jefe delega funciones en sus labores diarias?	2.49	50%
3	¿Recibe cursos de seguridad en el trabajo?	3.49	70%
4	¿La empresa le brinda cursos de manipulación de maquinarias?	3.27	65%
Total		2.95	59%



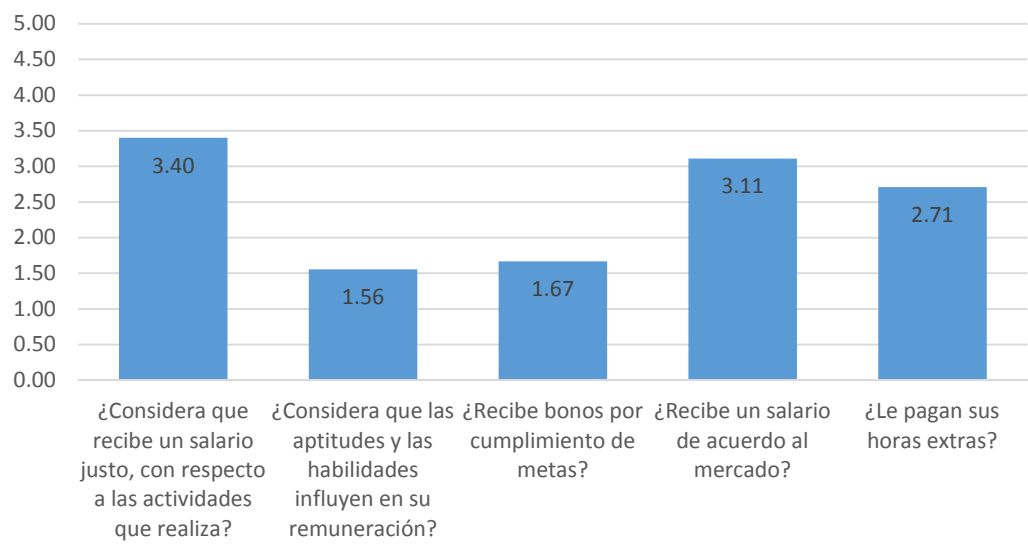
Interpretación

En esta tabla y figura, la distribución promedio de la valoración de las capacitaciones nos muestra que el valor menor es de 2.49 que corresponde a la delegación de funciones en las labores diarias, los valores medios son de 2.56 y 3.27 que corresponden a las capacitaciones de acuerdo a las labores que se realiza en la empresa y a los cursos de manipulación de maquinarias; el mayor valor es de 3.49 que corresponde los cursos de seguridad en el trabajo recibidos, en conclusión, el valor promedio es de 2.95 con un 59%.

Tabla N° 03
Resultados de la valoración de
las remuneraciones

V	Indicadores de análisis	X	%
1	¿Considera que recibe un salario justo, con respecto a las actividades que realiza?	3.40	68%
2	¿Considera que las aptitudes y las habilidades influyen en su remuneración?	1.56	31%
3	¿Recibe bonos por cumplimiento de metas?	1.67	33%
4	¿Recibe un salario de acuerdo al mercado?	3.11	62%
5	¿Le pagan sus horas extras?	2.71	54%
	Total	2.49	50%

Figura 03
Remuneraciones

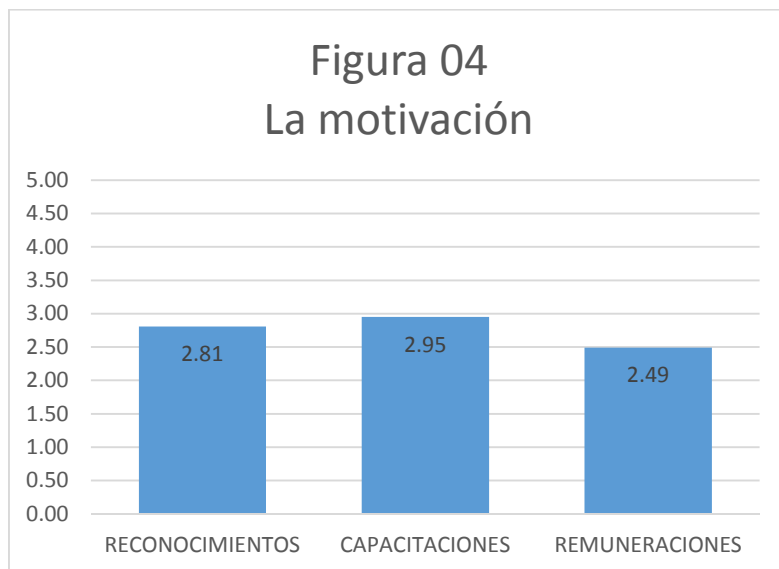


Interpretación

En esta tabla y figura, la distribución promedio de la valoración de las remuneraciones nos muestra que el valor menor es de 1.56 que corresponde a la influencia que tienen las aptitudes y habilidades en las remuneraciones; los valores medios son de 1.67, 2.71 y 3.11, que corresponden a los bonos por cumplimiento de metas, a el pago de las horas extras y al salario de acuerdo al mercado; el valor mayor es de 3.40 el cual corresponde al salario justo respecto a las actividades que se realiza en la empresa, en conclusión, el valor promedio es de 2.49 con un 50%.

Tabla N° 04
Resultados generales de la valoración de la motivación

V	Indicadores de análisis	X	%
1	Reconocimientos	2.81	56%
2	Capacitaciones	2.95	59%
3	Remuneraciones	2.49	50%
Total		2.75	55%



Interpretación

En esta tabla y figura, la distribución promedio de la valoración general de la motivación, nos muestra un valor menor de 2.49, que corresponde a las remuneraciones; el valor medio es de 2.81 que corresponde a los reconocimientos y el valor mayor es de 2.95 que corresponde a las capacitaciones, en conclusión, el promedio general es de 2.75 con un 55%.

V2: Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil

Soledad Monterola Flores

En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el Anexo 02.

Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert.

Como se observa en las tablas 05, 06, 07 y 08.

Tabla N° 05
Resultados de la valoración del
cumplimiento de objetivos

V	Indicadores de análisis	X	%
1	¿Los colaboradores cumplen con las metas establecidas por la empresa?	4.8	96%
2	¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores en las actividades que realizan?	4.4	88%
3	¿El comportamiento que tienen sus colaboradores se encuentra dentro de lo establecido por la empresa?	2.8	56%
4	¿Existe una buena comunicación entre usted y sus colaboradores?	3.6	72%
5	¿Escucha las sugerencias de sus colaboradores para mejorar el cumplimiento de objetivos?	3.2	64%
Total		3.76	75%

Figura 05
Cumplimiento de objetivos

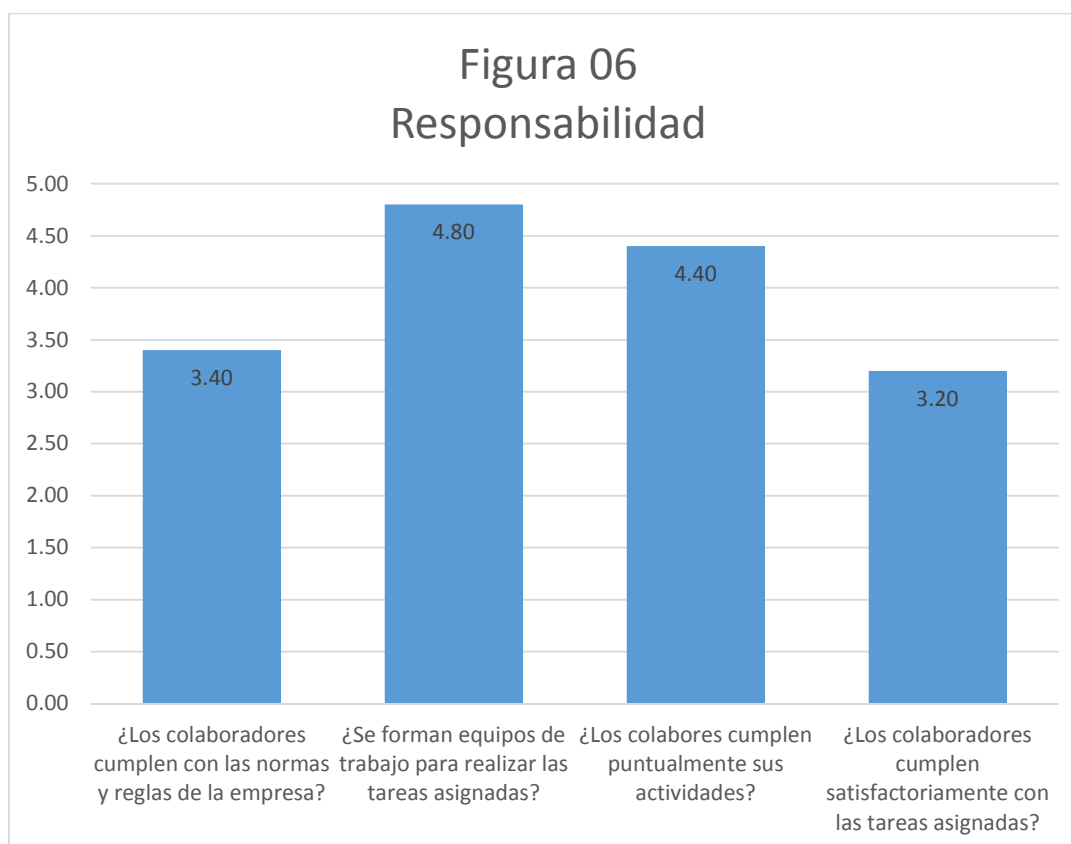


Interpretación

En esta tabla y figura, la distribución promedio de la valoración del cumplimiento de objetivos nos muestra el valor menor de 2.8 que corresponde al comportamiento que tienen los trabajadores dentro de lo establecido por la empresa; los valores medios son de 3.2, 3.6 y 4.4 los cuales corresponden a la escucha de sugerencias de los colaboradores para mejorar el cumplimiento de objetivos, a la comunicación entre el jefe y sus colaboradores y a la evaluación de desempeño de los colaboradores en las actividades que realizan; el valor mayor de 4.8 que corresponde al cumplimiento de metas establecidas por la empresa, en conclusión el valor promedio es de 3.76 con un 75%.

Tabla N° 06
Resultados de la valoración
del nivel de responsabilidad

V	Indicadores de análisis	X	%
1	¿Los colaboradores cumplen con las normas y reglas de la empresa?	3.40	68%
2	¿Se forman equipos de trabajo para realizar las tareas asignadas?	4.80	96%
3	¿Los colaboradores cumplen puntualmente sus actividades?	4.40	88%
4	¿Los colaboradores cumplen satisfactoriamente con las tareas asignadas?	3.20	64%
Total		3.95	79%

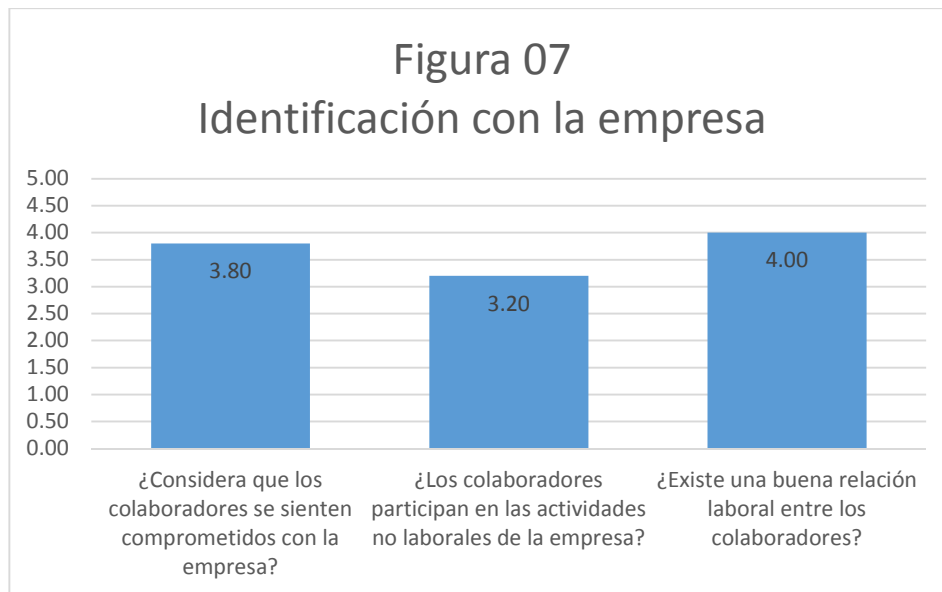


Interpretación

En esta tabla y figura, la distribución promedio de la valoración de la responsabilidad, nos muestra un valor menor de 3.20 que corresponde al cumplimiento satisfactorio de las tareas asignadas a los colaboradores; los valores medios son de 3.40 y 4.40 que corresponden al cumplimiento de las normas y reglas de la empresa y el cumplimiento puntual de las actividades asignadas a los colaboradores; el valor mayor de 4.80 que corresponde a la formación de equipos de trabajo para realizar las tareas asignadas, en conclusión, el valor promedio es 3.95 con un 79%.

Tabla N° 07
Resultados de la valoración de la
identificación con la empresa

V	Indicadores de análisis	X	%
1	¿Considera que los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa?	3.80	76%
2	¿Los colaboradores participan en las actividades no laborales de la empresa?	3.20	64%
3	¿Existe una buena relación laboral entre los colaboradores?	4.00	80%
Total		3.67	73%

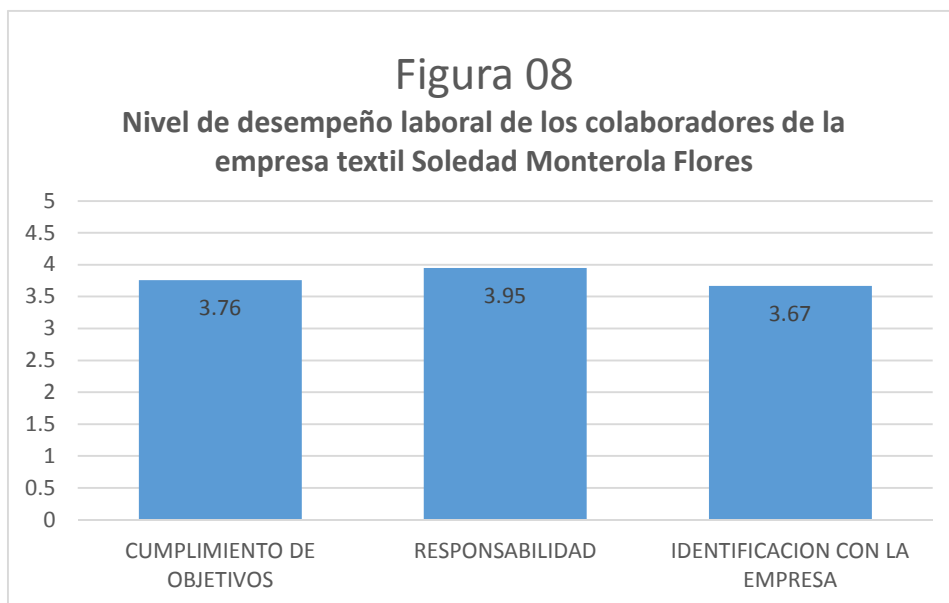


Interpretación

En esta tabla y figura, la distribución promedio de la valoración de la identificación con la empresa, nos muestra que el valor menor es de 3.20 , que corresponde a la participación de los colaboradores en las actividades no laborales de la empresa; el valor medio es de 3.80 que corresponde al compromiso de los colaboradores con la empresa, y el valor mayor es de 4.00 que corresponde a la relación existente entre los colaboradores, en conclusión, el valor promedio es de 3.67 con un 73%.

Tabla N° 08
Resultados generales de la valoración del nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores

V	Indicadores de análisis	X	%
1	Cumplimiento de objetivos	3.76	75%
2	Responsabilidad	3.95	79%
3	Identificación con la empresa	3.67	73%
Total		3.79	76%



Interpretación

En esta tabla y figura, la distribución promedio de la valoración general del nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores, nos muestra un valor menor de 3.67 que corresponde a la identificación con la empresa; un valor medio de 3.76 que corresponde al cumplimiento de objetivos y un valor mayor de 3.95 que corresponde a la responsabilidad, en conclusión, el promedio general es 3.79 con un 76%.

5.2 Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis.

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según las tablas 4 y 8, se diseñó la tabla 9, que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contratación de la hipótesis general.

Tabla 9

Hipótesis	V ₁	\bar{X}_1	V ₂	\bar{X}_2		%
h₁		2.81		3.79	0.98	65.12
h₂		2.95		3.79	0.84	71.52
h₃		2.49		3.79	1.30	47.79
Hipótesis General		2.75		3.79	1.04	61.47

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005) adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En la tabla 9, se observa los niveles de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h₁, h₂ y h₃). El mayor valor de 71.52% (significativamente alto) corresponde a la h₂; el valor porcentual intermedio de 65.12% (significativamente medio) corresponde a la h₁ y el valor porcentual menor de 47.79% corresponde a la h₃.

En conclusión, el nivel promedio general de 61.47% (nivel medio) corresponde a la hipótesis general (HG) con un incremento porcentual 1.04 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la valoración de V₁, *motivación*, con un promedio de 2.75 y la V₂, *nivel de desempeño laboral*, con un promedio de 3.79, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; Estimación de parámetros, Diferencia porcentual.

$$(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) = \quad \times 100 \div \bar{X}_1 - 100 = r\%$$

CONCLUSIONES

1. La motivación influye en un 61.47% en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.
2. Los reconocimientos influyen en un 65.12% en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.
3. La aplicación de capacitaciones influyen significativamente en un 71.52% en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.
4. Las remuneraciones influyen en un 47.79% en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.

RECOMENDACIONES

1. Considerar propuestas de ascenso para incrementar según el desempeño laboral de los colaboradores.
2. Promover un sistema de premios e incentivos, dirigido a los colaboradores de la empresa, para que se sientan motivados y generen mejores resultados en el desempeño de sus labores.
3. Considerar como método de trabajo en las labores diarias, la delegación de funciones, de los jefes hacia los colaboradores, que les permita asumir nuevos retos, donde puede demostrar sus capacidades.
4. Aplicar programas de capacitaciones, que permita a los colaboradores, un óptimo desempeño en sus funciones, que le permita detectar las deficiencias y reforzar sus capacidades.
5. Considerar escalas remunerativas, que tengan en cuenta las aptitudes y habilidades de los colaboradores, para mejorar el desempeño laboral.
6. Considerar el pago de bonos por cumplimiento de metas, para así poder incentivar el cumplimiento de objetivos de una forma eficiente y eficaz.
7. Considerar las sugerencias de los colaboradores, donde se tome en cuenta sus opiniones e ideas, para una mejora en el logro de los objetivos de la empresa.
8. Promover la participación de los colaboradores en las actividades no laborales, que les permita integrarse con sus compañeros de trabajo, y de esta manera fomentar el trabajo en equipo.
9. Desarrollar una cultura organizacional óptima que permita desarrollar identificación con la empresa y un desarrollo ético de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Aranda, L. (2014).** “Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona 2014”. Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
2. **Bohlander, G., Snell, S. y García, C. (2007).** Administración de Recursos Humanos. 1era Edición. Editorial Cengage Learning Editores, México D.F.
3. **Cuenca, J. (2014).** “Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza”. Universidad Nacional de Trujillo. Perú
4. **Chiavenato, I. (1999)** .Introducción a la teoría general de la administración. 5ta. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
5. **Chiavenato, I. (2007).** Administración de Recursos Humanos. 8va Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia.
6. **Chiavenato, I. (2009).** Gestión del Talento Humano. 3 era Edición Editorial Mc. Graw-Hill. Colombia.
7. **Davies, K. y Newstrom, J. (2011).** Comportamiento humano en el trabajo. 11va. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
8. **Díaz, M. (2006).** Motivación en el empleo y medidas del grado de satisfacción de los empleados. Revista en Línea.
9. **Dessler, G. y Varela, R. (2011).** Administración de Recursos Humanos un enfoque latinoamericano. Editorial Pearson. México.
10. **García, D. (2006).** Metodología del Trabajo de Investigación. Editorial Trillas S.A. de C.V. México.
11. **Hernández, R. (2010).** Metodología de la Investigación. 5ta Edición. McGraw-Hill/ interamericana Editores S. A. México.
12. **Ivancevich, J. (2004).** Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. Editorial. McGraw-Hill. México.
13. **Izaguirre, M., Huaripaita, S., Cahuana, E., Ayala, M. y Feril, I. (2015).** “Influencia de la motivación en la productividad de trabajadores retenciones CENCOSUD”. Universidad Cesar Vallejo. Perú.
14. **Koontz, H. y Weihrich, H. (2012).** Administración; una perspectiva global y empresarial 11va. Edición Editorial Mc Graw Hill. México.

15. **Kotler, P. y Armstrong, G. (2013).** Fundamentos de marketing. 13va Edición. Editorial Pearson. México D.F.
16. **Ledesma, N. (2008).** “La motivación como elemento determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones”. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
17. **Libre, P. (2008).** Aumentar el rendimiento Laboral. Revista Amiga.
18. **López, C. (2001)** Motivación con base en incentivos salariales ¿Realmente funciona?. Revista en Línea.
19. **Madrigal, B. (2009).** Habilidades Directivas. 2da Edición. Mc Graw Hill/interamericana Editores S.A. México D.F.
20. **Perero, J. (2012).** “Modelo de estrategias motivacionales dirigidas a las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, 2012”. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.
21. **Robbins, S. y Judge, T. (2009).** Comportamiento Organizacional. 8va Edición. Editorial Pearson. México D.F.
22. **Robbins, S. (2004).** Comportamiento Organizacional. 10va. Edición. Editorial Pearson. México D.F.
23. **Rosenberg, J. (1996)** Diccionario de administración y finanzas. 2da Edición. Editorial Océano. España.
24. **Ruiz, E., Gago, M., García, C. y López, S. (2013).** Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa.: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A. España.
25. **Sánchez, M. (2011)** “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”. Puerto Cabello, Estado Carabobo”. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA). Venezuela.
26. **Slocum, H. (2009).** Comportamiento Organizacional. Editorial Cengage Learning Editores. México.
27. **Thompson, A. y Strickland, A. (2004).** Administración Estratégica. Textos y casos. Editorial McGraw-Hill, 13va Edición, México.
28. **Udaondo, M. (1992)** Gestión del Talento Humano. Ediciones Díaz de Santos S.A., 1era Edición, España.

ANEXOS

Anexo N° 01

Título	Definición del problema	Objetivos	Formulación de hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología	Población, muestra	Técnicas, instrumentos
La motivación y el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores	<u>Problema principal</u> ¿En qué medida la motivación influye en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?	<u>Objetivo general</u> Evaluar la motivación y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.	<u>Hipótesis</u> La motivación influye significativamente en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores. <u>Hipótesis específicas</u> Los reconocimientos influyen significativamente en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores. La aplicación de capacitaciones influye significativamente en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores. Las remuneraciones influyen significativamente en el	Variable independiente (V1) La motivación	Reconocimientos Capacitaciones Remuneraciones	Tipo de investigación Investigación aplicada Diseño de la investigación No experimental	<u>Población</u> La población estuvo conformada por todos los colaboradores que laboran en la empresa textil Soledad Monterola Flores, ubicada en el distrito de San Juan de Lurigancho. <u>Muestra</u> La muestra la representaron 45 colaboradores, 4 supervisores y 1 gerente general de la empresa textil Soledad Monterola Flores.	La técnica que se utilizó en el presente estudio fue: Para la variable independiente “La motivación” y con respecto a la variable dependiente “Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores” se utilizó la técnica de encuesta para evaluar el nivel de motivación (aplicado a 45 colaboradores) y de desempeño (aplicado a 5 jefes); el instrumento fue el cuestionario que se anexa en el presente estudio.
	<u>Problemas específicos</u> ¿En qué medida los reconocimientos como indicador de la motivación influye en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?	<u>Objetivos específicos</u> Evaluar los reconocimientos como indicador de la motivación y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.		Variable dependiente (V2) Nivel de desempeño laboral	Cumplimiento de objetivos Responsabilidad	:		
	¿En qué medida las capacitaciones como indicador de la motivación influye en el nivel de desempeño	Evaluar la aplicación de capacitaciones como indicador de			Identificación con la empresa			

	<p>laboral los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?</p> <p>¿En qué medida las remuneraciones como indicador de la motivación influye en el nivel de desempeño laboral los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores?</p>	<p>la motivación y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.</p> <p>Evaluar las remuneraciones y su influencia en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.</p>	<p>nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores.</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

Anexo Nº 02
V1: La Motivación

INDICADORES DE ESTUDIO		ESCALA VALORATIVA				
Reconocimientos						
1. ¿Recibe felicitaciones por alguna buena labor que realice?	1	2	3	4	5	
2. ¿Ha recibido alguna propuesta de ascenso dentro de la empresa?	1	2	3	4	5	
3. ¿Recibe premios, cuando realiza una labor destacable en la empresa?	1	2	3	4	5	
4. ¿Recibe incentivos no dinerarios, cuando realiza una labor destacable en la empresa?	1	2	3	4	5	
Capacitaciones						
1. ¿Recibe capacitaciones de acuerdo a las labores que realiza en la empresa?	1	2	3	4	5	
2. ¿Su jefe delega funciones en sus labores diarias?	1	2	3	4	5	
3. ¿Recibe cursos de seguridad en el trabajo?	1	2	3	4	5	
4. ¿La empresa le brinda cursos de manipulación de maquinarias?	1	2	3	4	5	
Remuneraciones						
1. ¿Considera que recibe un salario justo, con respecto a las actividades que realiza?	1	2	3	4	5	
2. ¿Considera que las aptitudes y las habilidades influyen en su remuneración?	1	2	3	4	5	
3. ¿Recibe bonos por cumplimiento de metas?	1	2	3	4	5	
4. ¿Recibe un salario de acuerdo al mercado?	1	2	3	4	5	
5. ¿Le pagan sus horas extras?	1	2	3	4	5	

ESCALA VALORATIVA

ÍNDICE	RANGO	PUNTAJE
A	Siempre	5
B	Casi siempre	4
C	A veces	3
D	Casi Nunca	2
E	Nunca	1

Anexo Nº 03

V2: Nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa textil Soledad Monterola Flores

INDICADORES DE ESTUDIO		ESCALA VALORATIVA				
<i>Cumplimientos de objetivos</i>						
1. ¿Los colaboradores cumplen con las metas establecidas por la empresa?	1	2	3	4	5	
2. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores en las actividades que realizan?	1	2	3	4	5	
3. ¿El comportamiento que tienen sus colaboradores se encuentra dentro de lo establecido por la empresa?	1	2	3	4	5	
4. ¿Existe una buena comunicación entre usted y sus colaboradores?	1	2	3	4	5	
5. ¿Escucha las sugerencias de sus colaboradores para mejorar el cumplimiento de objetivos?	1	2	3	4	5	
<i>Nivel de Responsabilidad</i>						
1. ¿Los colaboradores cumplen con las normas y reglas de la empresa?	1	2	3	4	5	
2. ¿Se forman equipos de trabajo para realizar las tareas asignadas?	1	2	3	4	5	
3. ¿Los colaboradores cumplen puntualmente sus actividades?	1	2	3	4	5	
4. ¿Los colaboradores cumplen satisfactoriamente con las tareas asignadas?	1	2	3	4	5	
<i>Identificación con la empresa</i>						
1. ¿Considera que los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa?	1	2	3	4	5	
2. ¿Los colaboradores participan en las actividades no laborales de la empresa?	1	2	3	4	5	
3. ¿Existe una buena relación laboral entre los colaboradores?	1	2	3	4	5	

ESCALA VALORATIVA

ÍNDICE	RANGO	PUNTAJE
A	Siempre	5
B	Casi siempre	4
C	A veces	3
D	Casi Nunca	2
E	Nunca	1