

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



TESIS

**“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA DHL EXPRESS PERÚ - SEDE CALLAO 2017”**

PREPARADO POR:

- **Bach. Adm. CÓRDOVA VALVERDE, DIEGO**
- **Bach. Adm. VENTE GUERRERO, MARÍA INÉS**
- **Bach. Adm. VILLACORTA CUBA, LUCÍA**

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

LIMA – PERÚ

(2017)

Dedicatoria

Agradecer en primer lugar a Dios, quien nos da la fuerza y bendición necesaria para salir adelante, iluminándonos y guiándonos en el sendero del bien.

En segundo lugar, gratificar a nuestras familias de quienes recibimos un apoyo incondicional, motivándonos siempre a ser buenos profesionales e inculcándonos buenos valores.

También queremos agradecer a nuestros profesores ya que sin sus recomendaciones y sus conocimientos transmitidos no habiéramos podido culminar satisfactoriamente nuestro proyecto.

Finalmente, a todas aquellas personas que siempre nos mostraron su apoyo y supieron darnos algún soporte cuando lo necesitamos para poder culminar con nuestro proyecto.

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento pleno a Dios por dirigirnos en el sendero correcto y por protegernos durante todo nuestro camino, dándonos las fuerzas necesarias para superar obstáculos y dificultades en todo momento a lo largo de nuestra vida y durante el tiempo de elaboración de la presente tesis.

A nuestros padres, que con amor nos brindaron su total apoyo con el afán de formar personas de bien y útiles para la sociedad, educándonos con normas y valores para nuestra vida personal y de formación profesional.

Presentación

La presente investigación denominada “La motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa DHL Express Perú – Sede Callao 2017” tiene como objetivo general, determinar si existe un factor de la motivación que influya en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, vale decir, en qué medida la motivación funciona como un motor fundamental para lograr un óptimo desempeño laboral de los colaboradores de la empresa en mención.

La motivación es un tema de suma relevancia en las organizaciones modernas, ya que si se aplica de una manera correcta generará mayor productividad por parte de los trabajadores, que en consecuencia presentará mucha importancia en el desempeño laboral de los colaboradores, y de esa forma se podrá lograr obtener mayores y mejores resultados.

En el desarrollo de la presente investigación, se han tomado diferentes pasos que comprenden aspectos metodológicos y de procedimientos. De esta manera se han analizado diversos antecedentes tanto nacionales como internacionales en relación al objeto de estudio, a fin de conocer y comprender los distintos cambios presentados con el paso del tiempo. Del mismo modo el marco teórico desarrollado se basa en teorías que fundamentan y sustentan las variables e indicadores relacionados a la motivación y desempeño laboral.

Adicionalmente, se realizó un cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa DHL Express Perú – Sede Callao, cumpliendo con la finalidad de obtener un estudio exploratorio y de observación acerca de la motivación y el desempeño laboral que se da dentro de la organización. Los resultados del cuestionario aplicado reflejan tres aspectos de suma relevancia para el estudio, en primer lugar: El clima laboral influye directamente en el desempeño laboral; en segundo término: La línea de carrera influye directamente en el

desempeño laboral; y como tercer punto: La asignación del perfil de puesto influye directamente en el desempeño laboral, previo a cada uno de los puntos mencionados líneas arriba sería recomendable que los funcionarios responsables evalúen no solo a los colaboradores sino también a los propios jefes de cada oficina ya que de ellos depende mucho el ambiente de trabajo que ofrecerán a los subordinados y por ende una mejor productividad para la entidad estudiada.

Palabra Clave: Desempeño Laboral – Motivación - factores motivacionales – asignación de perfil de puesto – línea de carrera – clima laboral

Índice

Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Presentación.....	IV
Índice.....	VI
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Gráficos.....	X
Resumen.....	XI
Abstract.....	XIII
Introducción.....	XV
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Problema de investigación.....	2
1.2.1. Problema general.....	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. Justificación.....	2
Capítulo II. Marco teórico.....	4
2.1. Antecedentes de la investigación.....	4
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	4
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.2.1. Teorías Administrativas.....	10
2.2.2. Motivación.....	14
2.2.2.1 Definiciones.....	14
2.2.2.2 Importancia de la motivación en la empresa.....	15
2.2.2.3 Teorías de la motivación.....	16
2.2.2 Desempeño Laboral.....	29
2.2.2.1 Definiciones.....	29

2.2.2.2	Administración del desempeño.....	31
2.2.2.3	Tipos de evaluación del desempeño.....	31
2.2.2.4	Proceso de evaluación de desempeño.....	36
2.2.2.5	Aspectos Sociales.....	37
2.2.2.6	Pasos para la evaluación del desempeño.....	45
2.2.2.7	Rasgos que predicen el desempeño laboral.....	46
2.2.2.8	Fines e importancia de la formación y el desarrollo.....	47
2.2.2.9	Desempeño laboral inadecuado.....	48
2.3	Glosario de términos.....	50
Capítulo III. Hipótesis y variables.....		57
3.1.	Hipótesis General.....	57
3.2.	Hipótesis Específicas.....	57
3.3.	Identificación de variables.....	57
3.3.1.	Variable Independiente.....	57
3.3.2.	Variable Dependiente.....	57
3.4.	Operacionalización de variables.....	58
3.5.	Matriz de Consistencia.....	59
Capítulo IV. Metodología.....		60
4.1.	Tipo y nivel de investigación.....	60
4.2.	Diseño de la investigación.....	60
4.3.	Unidad de análisis.....	61
4.4.	Población de estudio.....	61
4.5.	Tamaño de muestra.....	61
4.6.	Selección de muestra.....	61
4.7.	Técnicas de recolección de datos.....	63
4.7.1.	Técnicas.....	64
4.8.	Análisis e interpretación de la información.....	65
Capítulo V: Presentación de resultados.....		81
5.1.	Análisis e interpretación de resultados.....	81

5.2. Prueba de Hipótesis	83
5.3. Discusión de resultados.....	86
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	93

Índice de Tablas

Tabla 1- Área de Trabajo (Conteo)	63
Tabla 2 – Plan Motivacional	65
Tabla 3- Ambiente de Trabajo	66
Tabla 4- Reconocimiento	67
Tabla 5- Asignación de funciones:	68
Tabla 6- Compañerismo y la Unión de los Trabajadores.....	69
Tabla 7- Línea de Carrera	70
Tabla 8- Beneficios	71
Tabla 9 – Cursos de Capacitación.....	73
Tabla 10 – Información que recibe por parte de su Jefe	74
Tabla 11 – Relación Laboral	75
Tabla 12 – Solucionar Problemas y Conflictos.....	76
Tabla 13 – Oportunidades de ascenso.....	77
Tabla 14 – Remuneración	78
Tabla 15 – Crítica personalizada y/o comentarios valorativos	79
Tabla 16- Tabla Cruzada Clima y Desempeño	81
Tabla 17 - Tabla Cruzada Línea de Carrera y Desempeño Laboral.....	82
Tabla 18 - Tabla Cruzada Asignación del Perfil del Puesto y Desempeño Laboral	82
Tabla 19 - Prueba de Chi Cuadrado de la Tabla Cruzada (Clima y Desempeño).....	83
Tabla 20 – Prueba de Chi Cuadrado de la Tabla Cruzada (Línea de Carrera y Desempeño Laboral). 84	
Tabla 21- Prueba de Chi Cuadrado de la Tabla Cruzada (Asignación del perfil de puesto y Desempeño Laboral).....	85
Tabla 22 - Prueba del Chi Cuadrado de la Hipótesis 1: Clima Laboral	86
Tabla 23 - Prueba de Chi Cuadrado Hipótesis 2: Línea de Carrera	88
Tabla 24 - Prueba de Chi Cuadrado Hipótesis 3: Asignación del Perfil de Puesto.....	89

Índice de Figuras

Figura 1- Área de Trabajo (conteo)	63
Figura 2- Plan Motivacional	66
Figura 3- Ambiente de Trabajo.....	66
Figura 4- Reconocimiento.....	68
Figura 5- Asignación de funciones	68
Figura 6- Compañerismo y la Unión de los Trabajadores	70
Figura 7- Línea de Carrera	71
Figura 8- Beneficios.....	71
Figura 9- Cursos de Capacitación	73
Figura 10- Información que recibe por parte de su Jefe.....	74
Figura 11- Relación laboral	75
Figura 12- Solucionar Problemas y Conflictos	76
Figura 13- Oportunidades de ascenso	77
Figura 14- Remuneración	78
Figura 15- Crítica personalizada y/o comentarios valorativos.....	79
Figura 16- Hipótesis 1: Clima Laboral	87
Figura 17- Hipótesis 2: Línea de Carrera.....	88
Figura 18- Hipótesis 3: Asignación de Perfil de Puesto.	90

Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017 cuyo tipo de investigación es explicativa, con un diseño experimental enfocado en un ámbito de estudio social de la organización.

Se tuvo como objetivo: Determinar si existe un factor de la motivación que influya en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017. La metodología de recolección de datos aplicada fue el cuestionario, que estuvo conformado por 14 preguntas con opciones de respuesta en escala de Likert (Metodología de la Investigación – Roberto Sampieri).

La población de estudio estuvo conformada por 250 colaboradores entre hombre y mujeres, de 07 áreas funcionales cuyos cargos van desde practicantes, personal de planilla y supervisores, en donde se calculó una muestra de 157 colaboradores.

Al realizar la tabulación, análisis en el software estadístico IBM SPSS Statistics e interpretación de resultados se llevó a un acierto de que nuestras hipótesis formuladas fueron aceptadas por dicho programa, cuya probabilidad fue de 0.05 lo que nos permitió determinar lo siguiente:

- Nuestra hipótesis formulada 1: “El clima laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017” fue aceptada por el cálculo del chi- cuadrado analizado a través del software estadístico con un rango de 0.027 menor a la significación, por ende se acepta la hipótesis planteada.
- Nuestra hipótesis formulada 2: “La línea de carrera influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017” fue aceptada por el

cálculo del chi cuadrado analizado a través del software estadístico con un rango de 0.013 menor a la significación, por ende se acepta la hipótesis planteada.

- Nuestra hipótesis formulada 3: “La asignación del perfil de puesto influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017” fue aceptada por el cálculo del chi cuadrado analizado a través del software estadístico con un rango de 0.001 menor a la significación, por ende se acepta la hipótesis planteada.

Finalmente, todos estos resultados obtenidos permitirán a la empresa poder tomar medidas correctivas que ayudarán a cubrir las debilidades que se han venido presentando en la empresa hasta la actualidad.

Palabra Clave: Desempeño Laboral – Motivación - factores motivacionales – asignación de perfil de puesto – línea de carrera – clima laboral

Abstract

The present investigation was carried out in the company DHL Express Peru - Sede Callao 2017. Whose type of research is explanatory, with an experimental design focused on an area of social study of the organization.

The objective was to: Determine if there is a factor of motivation that influences the level of work performance of the employees of the company DHL Express Peru - Sede Callao 2017.

The data collection methodology applied was the questionnaire, which consisted of 14 questions with response options in Likert scale (Research Methodology - Roberto Sampieri).

The study population consisted of 250 collaborators between men and women, from 07 functional areas whose positions range from practitioners, payroll personnel and supervisors, where a sample of 157 collaborators was calculated.

When doing the tabulation, analysis in the statistical software IBM SPSS Statistics and interpretation of results was carried out to a success that our formulated hypotheses were accepted by this program, whose probability was 0.05 which allowed us to determine the following:

- Our formulated hypothesis 1: "Labor climate Influences the work performance of the company DHL Express Peru - Sede Callao 2017" was accepted by calculating the chi square analyzed through statistical software with a range of 0.027 less than the significance, therefore the hypothesis is accepted.

- Our formulated hypothesis 2: "The Career Line Influences the work performance of the employees of the company DHL Express Peru - Sede Callao 2017" was accepted by the calculation of the chi-square analyzed through the statistical software with a range of 0.013 less than the significance, therefore the hypothesis is accepted.

- Our formulated hypothesis 3: "The allocation of functions influences the work performance of the employees of the company DHL Express Peru - Sede Callao 2017" was accepted by the calculation of the chi square analyzed through statistical software with a range of 0.001 less than the significance, therefore the hypothesis is accepted.

Finally, all these results will allow the company to take corrective measures to help cover the weaknesses that have been present in the company to date.

Keyword: Work Performance - Motivation - motivational factors - assignment of job profile
- career line - work climate

Introducción

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal determinar los factores motivacionales que influyen directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL EXPRESS Perú – Sede Callao.

La motivación en la actualidad es un aspecto muy importante en el cual las organizaciones deben enfocar sus principales recursos para fortalecer e implementar programas que permitan lograr los más altos índices a nivel corporativo. Cabe mencionar que un colaborador bien motivado es capaz de lograr un desempeño óptimo, que no solo favorecerán al mismo colaborador sino al cumplimiento de las metas propuestas por la compañía.

En cuanto al desempeño laboral se puede determinar que de igual forma, es un aspecto significativo en las organizaciones pero que depende en demasía de cuan motivados puedan estar los colaboradores, lo que se verá reflejado en las diferentes evaluaciones de desempeño por los que cada colaborador es sometido para poder determinar en qué medida su nivel de desempeño logra que la compañía cumpla con los objetivos.

Por lo anteriormente expuesto, es que en la compañía DHL EXPRESS – Sede Callao se encuentra la oportunidad de poder identificar aquellos factores motivacionales que sean necesarios para poder mejorar el desempeño laboral y llegar a los objetivos deseados, teniendo en cuenta que a la fecha son considerados factores importantes en las organizaciones y que propiamente en la compañía en mención no están correctamente aplicados y/o desarrollados.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática

En 1969 DHL comenzó a construir su futuro a través del envío de documentos en forma individual por avión desde San Francisco a Honolulu. Los años han pasado y la red de DHL ha crecido y ha llegado a nuevos clientes en todos los rincones del mundo. Al mismo tiempo, el mercado se desarrolló y tornó más complejo, por lo que DHL tuvo que expandir el negocio a efectos de satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes, tanto a nivel internacional como nacional. La red internacional DHL está presente en más de 220 países del mundo; y en el Perú desde hace más de 36 años.

Actualmente la motivación en la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017, constituye un proceso de regular importancia en la perspectiva organizacional. El interés principal de este proceso se ha orientado a los beneficios otorgados a los colaboradores, sin embargo se ha detectado que estos no son los suficientes para considerarse como factores motivacionales óptimos para lograr el desempeño laboral esperado por parte de los colaboradores.

Para DHL Express Perú - Sede Callao 2017, es clave el desarrollo de los recursos humanos orientado hacia el futuro, con el fin de asegurar su éxito comercial a largo plazo, al igual que la creación de un ambiente de trabajo atractivo, libre de prejuicios, discriminación y estereotipos.

Sin embargo, se ha podido apreciar ciertas deficiencias en cuanto a los factores motivacionales, generando disminución en el desempeño laboral de los colaboradores.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Problema general.

¿Qué factores de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?

1.2.2. Problemas específicos.

- a) ¿De qué forma influye el clima laboral en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?
- b) ¿De qué forma influye la línea de carrera en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?
- c) ¿De qué forma influye la asignación del perfil de puesto en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica.

La presente investigación se realiza con el propósito de estudiar y/o identificar qué factores o procesos motivacionales deben realizarse para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, con el propósito de lograr un crecimiento profesional y personal.

Esta investigación nos servirá a manera de contrastar y validar la necesidad e importancia que tiene la motivación y desempeño del personal en la compañía que tiene como fin principal revisar al interior de la empresa y hacer de la misma una entidad socialmente ejemplar, que permita lograr el óptimo aprovechamiento del capital humano de tal forma que genere beneficios,

garantizando el progreso, satisfacción y bienestar de cada colaborador de la empresa.

1.3.2. Justificación práctica.

En el aspecto práctico, la investigación aportará un proceso de motivación adecuada que priorice el clima laboral, línea de carrera y asignación de funciones.

De acuerdo a los objetivos de estudio que tiene la presente investigación, los cuales son encontrar soluciones concretas a los problemas de motivación que se han estado presentando en los colaboradores de la compañía que afectan directamente al desempeño laboral de los mismos, ayudarán a la empresa a mejorar las practicas motivacionales, implantar capacitaciones, remuneración adecuada, así como un otorgamiento técnico de incentivos que generará no solo mejorar la motivación sino el propio desempeño de los mismos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Determinar que factor de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Determinar si el clima laboral influye el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

-Identificar si la línea de carrera influye el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

-Determinar si la asignación del perfil de puesto influye en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales.

a) Tesis (Livias, 2017) sobre: Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los operarios del área logística de la empresa Guzmán distribuciones S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2017. Autor, Emiliano Americo, Livias Sánchez. Universidad Privada del Norte - Facultad de Negocios – Carrera de Administración. Trujillo - Perú, 2017; p. 63.

Descripción: Estudio realizado con la finalidad de determinar la relación que existe entre las dimensiones de la motivación laboral y las dimensiones del desempeño laboral de los operarios del área logística de la empresa Guzmán Distribuciones S.A.C. de Trujillo – 2017. Se consideró como variable independiente a la motivación laboral que comprende los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y la satisfacción en la empresa, así también son los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. Por otro lado, como variable dependiente se consignó al desempeño laboral que se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. La empresa es productiva si piensa

que hay que tener eficacia, logros de metas y ser eficiente al mismo tiempo para alcanzar objetivos proyectados.

Conclusiones: Finalmente, se llegó a la conclusión de que existe una relación altamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los operarios del área logística de la Empresa Guzmán Distribuciones S.A.C. de Trujillo, esto nos demuestra que la motivación laboral es un factor fundamental para mantener un nivel de desempeño adecuado en los trabajadores dentro de la organización; por ende, se demuestra que existe una vinculación causa - efecto positiva entre ambas variables.

b) Tesis (Terán, 2017) sobre: Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Autor, Juan Luis Terán Ruelas.

Universidad Católica San Pablo - Facultad de Ciencias Económico
Empresariales y Humanas, Tesis de Grado en Administración de Negocios.
Arequipa - Perú, 2017; p. 37.

Descripción: En los últimos años, la motivación eficaz de los trabajadores es una inquietud constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, la teoría de Herzberg es un referente importante que plantea dos categorías de factores, los motivadores y los de higiene, dando más importancia al factor de la motivación.

Actualmente las empresas dedican la mayoría de su tiempo a crear estrategias sobre sus negocios, de ventas, de crecimiento, de marketing, financieras y de fidelización de sus clientes etc., pero en muy pocas ocasiones crean estrategias de compensación para sus empleados y de fidelización para los mismos. Siendo este el reto más importante para retener sus mejores talentos.

Como objetivo principal se revisará la literatura existente para esclarecer la importancia del salario emocional y su relación con el desempeño laboral.

Habiendo revisado la literatura referente al salario emocional y el desempeño laboral como variables independientes y resaltando la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, se puede concluir que si existe una relación directa, debido a que el salario emocional va camino a convertirse en el principal motivador de los trabajadores, permitiéndole a este trabajar confortablemente evitando el estrés y aumentando su rentabilidad laboral.

Conclusiones: Habiendo revisado la literatura referente al salario emocional y el desempeño laboral como variables independientes y resaltando la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, se puede concluir que si existe una relación directa, debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar confortablemente disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral.

c) Tesis (Acero, 2015) sobre: Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica período 2014 – Autores: Acero Chocce, Nena Brígida y Montes Pardo, Cenia Liz - Universidad Nacional de Huancavelica – Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela académica profesional de administración – Huancavelica – Perú 2015.

Descripción: La forma como se ejerce la función gerencial varia de unos a otros, no obstante que los roles son comunes a todos ellos. Dependiendo de estos factores un gerente puede optar por algún estilo de conducción de su

personal, según cómo puede posibilitar o no una mayor participación, la forma como persuade para comprometerlos o no el logro de los objetivos, y con ello lograr la satisfacción laboral de su personal. De la manera como ejerce cada gerente estos roles puede definirse distintos estilos gerenciales que han sido debidamente estudiados por algunos teóricos en la materia. Algunos de ellos es R. Likert quien establece la existencia de cuatro sistemas de liderazgo.

Conclusiones: Se determinó que los estilos gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la dirección universitaria de logística de la universidad nacional de Huancavelica en el periodo 2014. No existe relación de los estilos gerenciales consultivos y participativos con la satisfacción. Por el contrario, existe relación para el caso de los estilos autoritario benevolente y autoritarios coercitivos. Existe una relación entre el estilo autoritario coercitivo que se encontró es directa considerable.

2.1.2. Antecedentes Internacionales.

a) Tesis (Ochoa, 2014) sobre: Motivación y Productividad Laboral - Estudio realizado en la Empresa Municipal Aguas de Xelaju EMAX. Autor, Katleen Ana Carem Ochoa Calderón. Universidad Rafael Landívar - Facultad de Humanidades, Tesis de Grado. Guatemala, 2014; p. 70.

Descripción: Motivación y Productividad laboral de la empresa municipal aguas de xelaju Quetzaltenango, estudio que se realizó con 50 colaboradores del área de campo y de oficina de los 86 trabajadores de la empresa. Viendo la necesidad de la empresa en mejorar la productividad laboral de sus empleados se llevó a cabo una evaluación oral para darles la oportunidad a todos lo que en la empresa laboran de expresar sus necesidad o inquietudes por lo que en base a eso se llegó a la conclusión de que era falta de motivación por lo que se

comprobó que es de mucha influencia la motivación en la eficiencia y eficacia en el trabajo de cada empleado.

Conclusiones: De acuerdo a los resultados derivados del estudio realizado, La motivación influye de manera absoluta en la productividad laboral de cada empleado, como lo confirma en la investigación que se realizó, en donde se demuestra que desde las motivaciones que se viven en el ambiente familiar hasta en la relación con los compañeros de trabajo tiene que ver en el desarrollo integral de los colaboradores.

Se comprobó que el nivel de motivación influye grandemente en el nivel de productividad laboral, el nivel de motivación que tiene la empresa según resultados estadísticos es de un 75%, es la motivación con la que se cuenta para lograr una productividad laboral efectiva, eficaz y de alto grado.

b) Tesis (Moyota, 2015) sobre: La actividad física y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la unidad educativa Santo Tomás Apóstol en el año lectivo 2015. Autores, Johnny Hernán Moyota Palacios Carlos Javier Vinueza Estrella. Universidad Nacional de Chimborazo - Facultad de Ciencias de la Salud, Tesina de Pregrado. Riobamba - Ecuador, 2015; p. 102.

Descripción: La presente investigación se realizó debido a que en el ámbito laboral no se presta mayor atención a la práctica de la actividad física de los empleados y trabajadores, razón por la que se solicitó a la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol, en donde se trabajó con el personal administrativo. De los estudios realizados hasta nuestros días ha quedado suficientemente demostrado como la realización de actividad física desarrolla de acuerdo a unos criterios de tipo, duración, intensidad, frecuencia y progresión (Américian

College of Sports Medicine, 1990; Heyward, 1996), y adaptada a las posibilidades del individuo, mejora la salud de la persona y ayuda al tratamiento de enfermedades como la obesidad, la aterosclerosis y las enfermedades cardiovasculares, la hipertensión, algunas enfermedades respiratorias, la diabetes no insulino dependiente, el cáncer, las enfermedades reumatoides y otras (Bouchard y cols, 1990; Bouchard y cols, 1994; D'Amours, 1988.

Conclusiones: El desempeño laboral del personal administrativo de la Unidad Educativa Santo Tomás Apóstol es el 56% tiene buena salud, el 50% se encuentran sin dolencias aparentes, el 90% no perdió ningún día de trabajo, el 40% trabaja 8 horas en un día normal, el 60% a veces ha elevado su desempeño laboral, el 81% casi nunca ha tenido un desempeño laboral más bajo, y el 65% casi nunca se desconcentran del trabajo; el 82% se califica con un valor de 9/10.

c) Tesis (Tomás, 2011) Sobre: Estrategias de motivación para los colaboradores de una empresa de servicios de logística – 2011. Autor, Peter Franz Tomas Cuyán. Universidad de San Carlos de Guatemala - Facultad de ciencias económicas. Guatemala – 2010.

Descripción: Contar en la actualidad con colaboradores comprometidos e identificados con la empresa, es una premisa fundamental para que realmente exista una completa integración de objetivos de la empresa y los objetivos de las personas para desarrollarse conjuntamente. Un aspecto que afecta al rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, es el hecho de contar con aquellos elementos que permitan que exista en ellas la motivación necesaria para desarrollar su trabajo de manera efectiva, haciendo que se comprometan

con el proceso de transformar a la empresa en una institución diferente y exitosa.

Conclusiones: una vez finalizado el estudio y luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos en la evaluación de los factores en el clima organizacional de la empresa de servicios de logística, se concluye con lo siguiente: En la empresa de servicios de logística, la ausencia de satisfactores idóneos que promuevan un desempeño laboral óptimo, representa una de las causas principales por las cuales los empleados no se comprometen con su trabajo, y por lo cual se observan bajos niveles de productividad en la organización. La falta de un programa que reconozca el trabajo de los empleados, es motivo de que solo un 20% del personal se sienta satisfecho con el tipo de reconocimiento que la empresa brinda a los empleados, afectando directamente la calidad de trabajo que el personal presenta o por lo que decide retirarse de la empresa. La mayoría del personal de la empresa se encuentra insatisfecho con las posibilidades de capacitación que existen en ella, pues solamente un pequeño grupo de empleados tienen la posibilidad de recibir cursos que realmente les sirve y los actualiza para realizar de mejor forma su trabajo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teorías Administrativas.

Según lo indicado por (Stone, Freeman, & Gilber, 2007) se desarrolla las siguiente Teorías Administrativas:

Principios de la administración:

División del trabajo: La labor será más eficiente con la especialización del personal.

Autoridad: Los gerentes deben dar órdenes para lograr los objetivos.

Disciplina: Las personas que pertenecen a la organización deben respetar las reglas.

Unidad de mando: Cada empleado debe tener un solo jefe.

Unidad de dirección: Las personas que tienen un mismo objetivo dentro de la organización deben ser dirigidas por un solo jefe.

Iniciativa: Es necesario permitir que el personal desarrolle su iniciativa.

Subordinación del bien común: Los intereses personales deben subordinarse a los de la organización.

Remuneración: Las soluciones deben ser justas tanto para el empleado como para el empleador.

Centralización: Los gerentes deben otorgar autoridad a sus subordinados.

Cadena escalar: Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona le reporta a un solo jefe.

Orden: Las personas y los recursos deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesitan.

Equidad: Los gerentes y la empresa deben ser justos.

Estabilidad: La organización con alta rotación de personal es menos eficiente, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.

Espíritu de grupo: Una organización trabaja mejor cuando sus integrantes se identifican con la organización y se sienten orgullosos de ésta.

Teoría de las relaciones humanas:

La Escuela del comportamiento humano, conocida también como humano-relacionismo, otorga mayor importancia al hombre y a su conducta como el punto de partida de la administración. El humano - relacionismo contribuyó a que la administración se enfocara hacia aspectos éticos y al respeto de la dignidad del trabajador. El objetivo primordial de este enfoque es lograr una mejor productividad del trabajador a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, basándose en estudios de motivación, participación y equipos de trabajo, entre otros. Diversas escuelas administrativas se basan en esta corriente. La administración que no tiene en cuenta la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas de los trabajadores está condenada al fracaso.

Teoría del Desarrollo Organizacional:

Aunque en la actualidad existe confusión acerca del concepto de desarrollo organizacional, y se le considera como sinónimo de crecimiento de la organización o productividad en la misma, en realidad es una escuela administrativa que se caracteriza por una serie de postulados y estrategias que se enfocan en la aplicación de las ciencias del comportamiento a la administración y que hoy más que nunca son aplicables al entorno de la globalización.

En la década de 1970 surge el Desarrollo Organizacional (DO) como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus

principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos: • Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales. • La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización. • Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Características

*Es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.

*Su fundamento es una metodología que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado

*Los agentes de cambio son en su mayoría externos a la organización

*Implica una relación cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente

Teoría del comportamiento organizacional:

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento.

Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas.

Los orígenes de la teoría del comportamiento son los siguientes:

*Oposición fuerte y definitiva de las teorías anteriores.

*Crítica severa a la teoría de las relaciones humanas y a la clásica.

*La incorporación de la sociología al campo de la teoría administrativa (influenciada por la teoría del comportamiento).

2.2.2. Motivación.

2.2.2.1 Definiciones.

Asimismo para (Arias, 2010) *“Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales.”*

La definición que publica el autor (Newstrom, 2011) *“La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona.”*

Según (Coutler, Administración, 2007) *La motivación se refiere al proceso mediante el cual, los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta meta tiene tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia.*

El elemento energía es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles más altos de empeño, no

necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección que beneficie a una organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados. Por último, la motivación incluye una dimensión de perseverancia. Queremos empleados que perseveren en dar su mayor esfuerzo para alcanzar esas metas.

2.2.1.2 Importancia de la motivación en la empresa.

Acorde a lo mencionado por (Guillen., 2013):

“Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La dirección atiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir.

Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presenten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas”.

2.2.1.3 Teorías de la motivación.

Según (Robbins & Coutler, 2007) Expresan:

Primeras teorías sobre la motivación:

Se examinarán a cuatro: teoría de la Jerarquía de Maslow, Teoría X y Teoría Y de McGregor, Teoría de los dos factores de Herzberg y Teoría de las tres necesidades de McClelland, estas teorías son muy importantes porque representan los cimientos a partir de los cuales se desarrollaron teorías contemporáneas sobre la motivación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

La teoría más conocida acerca de la motivación es probablemente la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, psicólogo que propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas. Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo y otros requerimientos físicos.
2. Necesidades de seguridad. Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.
3. Necesidades sociales. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidad de estima. Las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Necesidades de autorrealización. Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal, la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.

Maslow argumentaba que cada nivel en la jerarquía de necesidad debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Considero las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior (se satisfacen de manera externa) y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior (se satisfacen de manera interna).

Teoría X y Teoría Y de Mcgregor

Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos supuestos sobre la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y. De manera simple, la **teoría X** es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente. La **teoría Y** es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. McGregor creía que los supuestos de la teoría Y debían guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo, maximizarían la motivación de los empleados.

Teoría de las tres necesidades de McClelland

David McClelland y sus colegas propusieron la teoría de las tres necesidades, que sostiene que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son

motivadores importantes en el trabajo. Estas tres necesidades son la necesidad de logros (nAch), la cual es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPow), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias, y la necesidad de afiliación (nAff), la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad. De estas tres necesidades, la que se ha investigado más a fondo, es la necesidad de logros.

Las personas que tienen una gran necesidad de logros se esfuerzan por alcanzar el logro personal en vez de las trampas y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que antes.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuándo la gente se sentía excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) en sus puestos. Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo, como logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, Crecimiento y la responsabilidad. Por otra parte, cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral, como las políticas y la administración, seguridad, estatus, clima laboral, salarios, vida personal la

supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía.

Según lo indicado por (Gareth & George, 2010) :

Teoría ERC de Alderfer

La teoría ERC de Clayton Alderfer condensa las cinco categorías de necesidades de la jerarquía de Maslow en tres categorías universales: existencia, relación y crecimiento, también dispuestas en una jerarquía. Alderfer está de acuerdo con Maslow en que al satisfacer sus necesidades de un nivel inferior una persona tratará de satisfacer necesidades de un nivel superior. Sin embargo, a diferencia de Maslow, Alderfer considera que una persona puede sentirse motivada al mismo tiempo por necesidades de más de un nivel.

La teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg adoptó un planteamiento diferente a los de Maslow y Alderfer y se enfocó en dos factores:

1. Resultados que pueden inducir altos niveles de motivación y satisfacción laboral, y
2. Resultados que pueden evitar que las personas se sientan insatisfechas.

De acuerdo con la teoría motivador-higiene de Herzberg, las personas tienen dos grupos de necesidades o requisitos: necesidades de motivación y necesidades de higiene.

Las necesidades de Motivación:

Se relacionan con la naturaleza del trabajo en sí y de cuán estimulante es. Los resultados, como un trabajo interesante, autonomía, responsabilidad, poder crecer y desarrollarse en el puesto, así como un sentido de logro y realización,

ayudan a satisfacer las necesidades de motivación. Para tener una fuerza laboral muy motivada y satisfecha, Herzberg sugirió que los gerentes deben dar los pasos necesarios para cerciorarse de satisfacer las necesidades de motivación de sus empleados.

Las necesidades de Higiene:

Se relacionan con el contexto físico y psicológico en que se realiza el trabajo. Las necesidades de higiene se satisfacen mediante resultados como condiciones de trabajo agradables y cómodas, el sueldo, la seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros de trabajo y una supervisión eficaz. De acuerdo con Herzberg, cuando no se satisfacen las necesidades de higiene, los trabajadores se sienten insatisfechos, y cuando se satisfacen estas necesidades, los trabajadores no se sienten insatisfechos. Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de higiene no genera altos niveles de motivación, ni siquiera altos niveles de satisfacción con el trabajo. Para que la motivación y la satisfacción con el trabajo aumenten, se deben satisfacer las necesidades de motivación. Como resultados positivos de la aplicación de las necesidades de higiene se verán favorecidos: clima laboral, línea de carrera y asignación de funciones.

a) Clima Laboral

(Gan & Triginé, 2012) manifiesta que : *“El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección, los líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de*

cada persona con la labor que realiza sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral”.

(Bordas, 2016) Comenta que: *“El clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización, describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.”*

(Chiavenato, 2007) Indica que: *“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.”*

(Giraudier, 2004) Comenta que, *“El secreto de un buen clima laboral depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe. El vínculo que les une ha de estar basado en la mutua confianza reconociendo al colaborador como persona en primer lugar, y transmitiendo equilibrio desde el propio equilibrio.”*

(Uribe, 2014) Dice que: *“El clima organizacional y el ambiente son determinados por su contexto económico, social y político; a su vez, aquel, de manera invariable, influye en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores a pesar de los atributos personales y psicológicos de los mismos.”*

(Marchant, 2007) Indica que: *“Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Esta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción.”*

En mutuo acuerdo con lo señalado por diversos autores, el clima laboral es el indicador principal en toda organización, sin ello no existiría un mayor compromiso y satisfacción en los colaboradores, si existe alguna disminución, las entidades deberían empezar a enfocarse en este punto.

b) Línea de Carrera

(Dessler, 2009) Indica que: *“Una carrera se define como “Los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años”. La mayoría de la gente revisa su carrera en forma retrospectiva; entonces se dan cuenta de que han logrado todo lo que podían y que han alcanzado sus metas de carrera. Otros individuos son menos afortunados y sienten que, por lo menos en su carrera, no desarrollaron todo su potencial”.*

(Rey., 2007) Sostiene que: *“El acceso a un puesto de trabajo de categoría superior solo puede alcanzarse previa demostración de la necesaria idoneidad en un concurso a tal fin convocados. La regla de preferencia al personal ya contratado genera en los empleados de la empresa un derecho a la convocatoria del concurso en el que haya oportunidad de demostrar la propia actitud accionable por distintas vías, pero no un derecho a la ocupación preferente de plaza a cubrir”.*

Administración del ciclo de vida de la carrera:

(Dessler, 2009) Manifiesta que: *“Las responsabilidades del desarrollo de carrera que tiene el patrón dependen, hasta cierto punto, de la antigüedad del empleado en la empresa. Antes de la contratación, los panoramas previos realistas del puesto sirven para que los candidatos evalúen si el*

puesto es en realidad para ellos, en particular si sus demandas coinciden con las habilidades y los intereses del candidato.”

Análisis de puestos:

(Werther, 2008) Indican que: *“La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen”.*

(Ponce, 2007) Argumenta que: *“La técnica de análisis de puestos consiste, por tanto, en reglas que se dan para separar elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática.”*

c) Asignación del perfil de puesto

(Alles, 2006) Indica que: *“Los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias”*

- **Coaching/Mentoring/Tutoría.-** Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización. Para que esta

capacitación sea eficaz, los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del coaching.

- Rotación de puestos.- Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios - incluso pueden ser de otras área -, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. Un gerente comercial puede ser asignado a la fábrica o, inversamente, un jefe de producción pasar al área de ventas. Hace muchos años trabajé en el grupo Bunge & Born, un verdadero emporio empresarial en esos años, y cuando se veía un movimiento semejante –que un gerente era sorpresivamente transferido a otra área–, comenzaban a circular rumores sobre que esa persona “estaba en carrera para una gerencia general”, lo cual se verifica en casi todos los casos.

La rotación de puestos (job rotation) puede ser planeada, o no. Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planificación), para cada empleado. En otras ocasiones se resuelve caso por caso.

- Asignación a task forces.- Traduciendo la expresión “task forces” como “grupos especiales o equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con el punto siguiente.
- Asignación a comités/nuevos proyectos.- Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a

un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.

- Asignación como asistente de posiciones de dirección.- Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento.

(Puchol, 2007) Considera que: *“La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica.”*

(Castillo, 2006) manifiesta que: *“Por su naturaleza asesora, la división del personal mantiene relaciones con la demás unidades de la organización, para lograr que la fuerza laboral sea administrada de acuerdo a la filosofía, objetivos, políticas, normas y procedimientos establecidos por la alta dirección de la empresa. Esta situación al director de área de personal cumplir la importante tarea integradora de los intereses de la institución y sus integrantes.”*

(Fernández - Ríos, 1995) Indica que: *“El establecimiento u organización del trabajo se realiza mediante procesos de análisis y síntesis, de especialización, de secuencia y de coordinación integradora, todo ello con el apoyo de mecanismos de supervisión y control que pretenden garantizar que*

no se han cometido en el proceso organizativo y que el resultado final que se pretende alcanzar se consigne realmente.”

El equipo de trabajo concluye que, las actitudes, la personalidad y el comportamiento humano, influyen en la persona a fin de desarrollar un mejor trabajo dentro de una organización.

Todo personal requiere de necesidades y/o factores establecidos, según los autores, quienes en sus teorías engloban lo que un colaborador puede dar en el trabajo mientras se sienta motivado y logre cubrir sus necesidades. Por ende, estas teorías no solo deben quedar en palabras sino en acciones, logrando que las organizaciones brinden a sus trabajadores reconocimientos plenos, responsabilidades, transmisión de confianza etc.

Teorías Contemporáneas sobre la Motivación

Estos enfoques contemporáneos sobre la teoría del establecimiento de metas, la teoría del refuerzo, la teoría del diseño de puestos, la teoría de la equidad y la teoría de la expectativa.

Teoría del establecimiento de metas

Indican que las metas específicas mejoran el desempeño y las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño mejor que el que se obtiene con las metas fáciles.

Teoría del refuerzo

Dice que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llaman reforzadores.

La teoría del refuerzo ignora los factores de las metas, las expectativas y las necesidades. En su lugar se enfoca solamente a lo que le sucede a una persona cuando hace algo. Con la teoría del esfuerzo, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados si utilizan reforzadores positivos para las acciones que contribuyan a que la organización alcance sus objetivos. Los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento no deseable.

Teoría del diseño de puestos

Utilizamos el término diseño de puesto para referirnos a la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos. Los trabajos que la gente desempeña en una organización no deben evolucionar por casualidad.

Ampliación del puesto: Es difícil motivar a los empleados cuando los trabajos son así. Un primer intento por superar los inconvenientes de la especialización del empleo involucraba expandir un empleo horizontalmente mediante la ampliación del alcance del puesto, es decir la cantidad de tareas diferentes requeridas en un trabajo y la frecuencia en que estas se repetirán.

Enriquecimiento del puesto: Otro enfoque acerca del diseño del puesto es la expansión vertical de un empleo mediante la inclusión de responsabilidades de planeación y evaluación, es decir, el enriquecimiento del puesto. El enriquecimiento del puesto aumenta la profundidad del puesto, que es el grado de control de los empleados sobre su trabajo. Además, los empleados reciben retroalimentación para evaluar y corregir su propio desempeño.

Modelo de las características del puesto: Aunque muchas organizaciones han implementado programas de ampliación del puesto y enriquecimiento del puesto y han obtenido resultados variados, ninguno de los enfoques ha

arrojado un esquema efectivo para que los gerentes diseñen trabajos motivantes. Pero el modelo de las características del puesto (JCM) si lo logra. Este identifica cinco dimensiones centrales del trabajo, sus interrelaciones y su efecto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados.

Estas cinco dimensiones centrales son:

1. Variedad de habilidades: grado al cual un empleado requiere varias actividades de modo que un empleado pueda utilizar diversas habilidades y talentos
2. Identidad de las tareas: grado al cual un empleo requiere varias actividades de modo completo e identificable.
3. Importancia de las tareas, grado al cual un empleo tiene un impacto considerable en las vidas o trabajos de otra persona.
4. Autonomía, grado al cual un empleo proporciona considerable libertad, independencia y discreción a un individuo mediante la programación del trabajo y la demarcación de los procedimientos que deben usarse para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación, grado al cual el llevar a cabo las actividades requeridas en el empleo, da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara acerca de la efectividad de su empleo.

Teoría de la equidad

La teoría de la equidad, propone que los empleados comparan lo que obtienen por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en el (insumos) y entonces comparan esa relación insumos-resultados con los de otros empleados.

Teorías de las expectativas

La teoría de la expectativa enuncia que un individuo tiende a actuar de cierta manera en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar para el individuo esta consecuencia. Incluye tres variables o relaciones:

1. La expectativa, o el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño.
2. Los medios, o vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado al cual un individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es el medio para lograr el resultado deseado.
3. La valencia, o el atractivo de la recompensa, es la importancia que un individuo da al resultado o a la recompensa potencial que pueden lograrse en el trabajo. La valencia considera las metas y las necesidades del individuo.

2.2.2 Desempeño Laboral.

2.2.2.1 Definiciones.

(Stoner, 1996) Afirma que: *“El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.”*

(Gonzales, 2011) Conceptualiza al desempeño laboral como: *“Un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.”* Para gestionar el desempeño se deben definir previamente dos conjuntos de elementos:

- El primero tienes que ver con el que lograr. En otras palabras, los objetivos que se persiguen.

- El segundo de los conjuntos se refiere al cómo lograrlo, o cuales son las competencias requeridas. Hoy cada persona que trabaja tiene –o debe tener objetivos claros y definidos que cumplir o el que lograr. Estos permiten priorizar las responsabilidades, alinear la labor con los fines superiores, dar sentido de logro y en algún momento brinda un marco objetivo para saber si se logró o no aquello que esperaba lograrse. También para gestionar el desempeño las organizaciones definen de la manera más clara posible el cómo lograrlo o cuales son las competencias exigibles. Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe cumplir en un puesto determinado. En la medida que se definan claramente, más tranquilidad tendrá el empleado para saber si lo que está haciendo es lo que se espera o no.

(Gareth & George, 2010) Afirma que: *“La evaluación del desempeño es la evaluación de la actuación de los empleados en el puesto y de sus contribuciones a la organización. La evaluación del desempeño podría realizarse y no brindar retroalimentación del mismo, pero los gerentes juiciosos se preocupan por brindar retroalimentación porque ésta puede fomentar la motivación y el desempeño del empleado. La evaluación y la retroalimentación del desempeño complementan el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo.*

La retroalimentación del desempeño es el proceso mediante el cual los gerentes comparten con sus subordinados la información de sus evaluaciones del desempeño y les brindan la oportunidad de recapacitar en

su actuación y de preparar juntos planes para el futuro. Antes de la retroalimentación del desempeño se debe realizar la evaluación de este último.

La evaluación del desempeño se centra en la evaluación de los rasgos, el comportamiento y los resultados”.

2.2.2.2 Administración del desempeño.

(Valera & Dessler, 2011) Manifiestan que: *“Todo ese proceso integrado se conoce como administración del desempeño. Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que —se espera— tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo”.*

2.2.2.3 Tipos de evaluación del desempeño.

Según (Jones & George, 2010) manifiesta:

A. Evaluaciones de los rasgos:

Cuando hacen evaluaciones de los rasgos, los gerentes califican a sus subordinados con base en las características personales que son pertinentes para el desempeño del puesto, como destrezas, aptitudes o personalidad.

Las evaluaciones de los rasgos tienen tres desventajas que a menudo obligan a los gerentes a recurrir a otros métodos de evaluación.

1° Tener cierta característica personal no es garantía de que esa característica se aproveche en el trabajo y se traduzca en un alto desempeño.

2° Las evaluaciones de los rasgos está relacionada con la primera. Como los rasgos no siempre tienen un vínculo directo con el desempeño, los trabajadores y los tribunales laborales pueden considerar que estas evaluaciones son injustas y potencialmente discriminatorias.

3° La tercera desventaja es que, a menudo, las evaluaciones de los rasgos no permiten que los gerentes cuenten con una retroalimentación susceptible de usarse para mejorar el desempeño de sus empleados. Como las evaluaciones de los rasgos se enfocan en características humanas relativamente persistentes que sólo cambian a largo plazo, poco es lo que pueden hacer los empleados para cambiar su conducta en respuesta a una retroalimentación basada en una evaluación de sus rasgos. Por ejemplo, decir a una trabajadora social que carece de simpatía no le señala en qué forma podría mejorar sus interacciones con las personas.

Estas desventajas dan a entender que los gerentes sólo deben usar las evaluaciones de los rasgos cuando puedan demostrar que los rasgos evaluados son indicadores importantes y certeros del desempeño en el puesto.

B. Evaluaciones del comportamiento:

Mediante las evaluaciones del comportamiento los gerentes califican la forma en que los trabajadores desempeñan sus labores: las acciones y las conductas que exhiben en el trabajo. Mientras que las evaluaciones de los

rasgos determinan cómo son los trabajadores, las evaluaciones del comportamiento determinan qué hacen los trabajadores. Las evaluaciones del comportamiento son especialmente útiles cuando es importante determinar cómo realizan su tarea los trabajadores.

Las evaluaciones de comportamientos tienen la ventaja de brindar a los empleados información clara sobre lo que hacen bien o mal, y cómo pueden mejorar su desempeño. Y puesto que para los empleados es mucho más fácil cambiar su conducta que sus rasgos, es más factible que la retroalimentación del desempeño derivada de las evaluaciones de comportamientos se traduzca en mejoras del desempeño.

C. Evaluaciones de los resultados:

Para algunos puestos, el cómo los desempeñan sus titulares no es tan importante como el que realizan o qué resultados obtienen. Con las evaluaciones de los resultados, los gerentes califican el desempeño por los resultados o productos reales de las conductas laborales.

D. Evaluaciones objetivas y subjetivas

Ya sea que los gerentes evalúen el desempeño en términos de los rasgos, el comportamiento o los resultados, la información que evalúan es objetiva o subjetiva.

- a. Las evaluaciones objetivas se basan en hechos y suelen ser numéricas; a menudo los gerentes hacen evaluaciones objetivas cuando evalúan resultados porque éstos suelen ser más fáciles de cuantificar que los rasgos o las conductas. Sin embargo, cuando es importante determinar cómo desempeñan sus labores los trabajadores, entonces las

evaluaciones subjetivas del comportamiento son más apropiadas que las evaluaciones de los resultados.

- b. Las evaluaciones subjetivas se basan en las percepciones de los gerentes respecto de los rasgos, las conductas o los resultados de sus empleados. Como las evaluaciones subjetivas se basan en percepciones de los gerentes, siempre existe la posibilidad de que sean inexactas. Es por ello que investigadores y gerentes han dedicado muchísimo tiempo y esfuerzo para determinar la mejor manera de formular medidas subjetivas del desempeño que sean confiables y válidas. En otras organizaciones que también emplean sistemas de clasificación, los empleados tienden a expresar preocupaciones similares. Por ejemplo, los sistemas de clasificación forzada pueden dar como resultado un ambiente competitivo de suma cero, que puede desalentar la cooperación y el trabajo en equipo.

¿Quién evalúa el desempeño?

Hemos venido suponiendo que los gerentes o los supervisores de los empleados evalúan el desempeño. Se trata de una suposición razonablemente acertada porque los supervisores suelen ser los evaluadores más frecuentes del desempeño; La evaluación del desempeño es una parte importante de las labores de la mayoría de los gerentes. Éstos no sólo son responsables de motivar a sus subordinados para que tengan un desempeño de alto nivel, sino también de tomar muchas decisiones basadas en las evaluaciones del desempeño, como los aumentos de sueldo o las promociones. Las evaluaciones de los gerentes

pueden mejorarse cuando se complementan con evaluaciones de otras fuentes.

E) Evaluación de 360°:

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas, como proveedores o clientes.

Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

La evaluación de 360° está considerada una herramienta confiable para el desempeño de personas. El feedback proveniente del jefe puede no ser aceptado por el empleado como fuente única de retroalimentación, especialmente si es diferente del que el empleado esperaba. La credibilidad también se ve afectada si el participante cree que la evaluación del jefe es parcial, o que tiene algún grado de favoritismo. Por ello muchos confían en las evaluaciones múltiples, como la de 360° o la de 180°.

F) Evaluación de 180°

La Evaluación de 180° es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de

desempeño, representando por la relación jefe - empleado o supervisor-supervisado o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

2.2.2.4 Proceso de evaluación de desempeño.

A) Análisis de desempeño 2007.

Este proceso requiere de una entrevista entre el evaluado y evaluador, incluyendo el cumplimiento de una ficha. La ficha de análisis de desempeño debe ser del reconocimiento de ambos; se sugiere que el evaluado pueda complementarla antes de la entrevista con el evaluador, para que durante la misma las diferencias de opinión puedan ser debatidas y clarificadas.

B) KPI (Key Performance Indicators)-Definición de objetivos para 2008.

Esta ficha es un complemento de la ficha de análisis de desempeño. Debido a que el análisis de desempeño incluye discusión del modo en el que transcurrirán las actividades realizadas durante el año, esta ficha se destina a contabilizar y determinar lo que será recibido a título de bonus de desempeño, relativo al cumplimiento de los objetivos del año en curso.

Esta remuneración deberá contemplar objetivos relacionados con la performance de la empresa y objetivos relacionados con el desempeño personal, cuantitativo y cualitativo.

C) Análisis de necesidades de formación.

Tomando en cuenta la entrevista anual, en colaboración con el entrevistado, se puede proceder al análisis de necesidades de formación, para que puedan ser cubiertas a través del plan anual de formación de la empresa.

D) Sistemas de evaluación y desarrollo de carrera.

Proceso anual de evaluación para directores, otros jefes, técnicos o profesionales equivalentes.

Cabe recalcar que este modelo se elaboró para la evaluación del desempeño / potencial de los niveles jerárquicos arriba mencionados.

2.2.2.5 Aspectos Sociales.

a. Calidad de vida en el trabajo

Según (Chiavenato, 2007) considera que: *“La calidad de vida en el trabajo se ha utilizado como indicador de las experiencias humana en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivados que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.”*

La calidad de vida en el trabajo representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en la organización.

La calidad de vida en el trabajo es una construcción compleja que envuelve una constelación de factores, como:

- La satisfacción con el trabajo ejecutado

- Las posibilidades de futuro en la organización.
- El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- El salario percibido.
- Las prestaciones recibidas.
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- El entorno psicológico y físico del trabajo.
- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
- Las posibilidades de estar comprometidos y participar activamente.

La calidad de vida en el trabajo implica aspectos intrínsecos (contenidos) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios, y, sobre todo agregar valor a la organización.

Según (Todaro, 2001)precisan que el objetivo de la calidad de vida en el trabajo es, *“Mejorar la productividad de los miembros en las organizaciones, por medio de distintos elementos que hacen que se motive y aumente su compromiso de cumplir con las metas organizacionales; gracias a esto los empleados se ven beneficiados, asimismo, las organizaciones e incluso la misma sociedad, además manifiesta como respuesta a las organizaciones que tenían problemas, al obviar los cambios que iban ocurriendo en el empeño y actitudes de los trabajadores.”*

(Sáenz, 2006) Explica; *“la importancia de la CVT, debido a que, por medio de esta, la organización y los empleados garantizan beneficios mutuos, la idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán*

desarrollados y no simplemente utilizados. Por lo tanto, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, ya que no se debe presionar tanto a los empleados. No debe perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador(a). También, no debe ser amenazante ni demasiado peligroso. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador(a) se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre, después de todo, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.”

De acuerdo a (Newstrom, 2011) sostiene que *“La Calidad de vida laboral humaniza el ambiente laboral, puesto que, cubre las necesidades básicas de los(as) trabajadores y las de otro nivel. De modo que, busca emplear habilidades más avanzadas de éstos, y a la vez, ofrecer un ambiente donde puedan mejorarlas y desarrollarlas para un buen funcionamiento.”*

b. Relaciones laborales.

Según (Chiavenato, 2007) considera que: *“Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud a, preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas”.*

Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras

que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.

Sea cual fuere su origen, las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua. En realidad, las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares. Según Milkovich y Boudreau, citado por (Chiavenato, 2007) diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- ❖ Comunicación: La organización debe comunicar su filosofía a los empleados, pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- ❖ Cooperación: La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados para obtener su cooperación.
- ❖ Protección: El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones
- ❖ Asistencia: La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado brindándole asistencia.
- ❖ Disciplina y conflicto: La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

(Gareth & George, 2010) Argumenta que las Relaciones Laborales, *“son las actividades que emprenden los gerentes para tener buenas relaciones de trabajo con los sindicatos que representan los intereses de sus empleados. Aunque el gobierno estadounidense ha respondido a la*

posibilidad de que los trabajadores reciban un trato poco ético e injusto aprobando y haciendo cumplir leyes que reglamentan el empleo. “

c. Retroalimentación o Feedback

La capacidad de generar retroalimentación durante la comunicación es una de las habilidades comunicativas más importantes, puesto que tiene el potencial suficiente como para beneficiar o perjudicar a cualquier miembro de una determinada organización. Para nuestro desarrollo personal es fundamental hacer un buen uso del feedback.

De manera general, la retroalimentación nos permite afrontar y superar tres situaciones que dificultan la comunicación, como son:

- ✓ La falta de comprensión entre emisor y receptor.
- ✓ La falta de atención durante la comunicación.
- ✓ La mala interpretación del mensaje transmitido.

Con objeto de desarrollar o mejorar nuestras habilidades a la hora de dar y recibir feedback, en los siguientes apartados se describen los tipos de feedback, y los principios y técnicas óptimas para generarlo de manera eficiente.

Tipos de feedback

De manera general, podemos identificar cuatro tipos de feedback:

1. Feedback positivo

Se transmite para felicitar o reforzar la conducta de alguien, tras comprobar que el comportamiento o el mensaje percibido cumplen las expectativas

esperadas. Si se proporciona de forma adecuada, el feedback positivo incrementa el comportamiento deseado.

A pesar de que el feedback positivo es bueno, no debemos caer en el exceso de feedback positivo, pues se convertiría en un feedback adulador. El feedback adulador consiste en motivar, ayudar y felicitar de forma constante al individuo en todo lo que este hace adecuada e inadecuadamente. Este feedback provoca una grave desorientación en quién lo recibe, especialmente porque no obtiene información acerca de sus áreas de mejora, y por lo que continuará siendo ineficiente en ellas.

2. Feedback constructivo

Con este tipo de feedback se trata de enseñar las diferencias existentes entre el comportamiento deseado y el no deseado. Con él se explican y aclaran cuales son las mejoras necesarias para obtener el comportamiento deseado. Este feedback es una herramienta de trabajo. Si se emplea adecuadamente, el feedback constructivo reduce el comportamiento erróneo o desviado, y se incrementa el comportamiento deseado. En el apartado siguiente se describen las principales características que debe poseer el feedback para que sea constructivo.

3. Feedback negativo

En este tipo de feedback debemos distinguir dos aspectos diferentes: el cómo (actitud) y el qué (contenido). En primer lugar, desde el punto de vista de la actitud, el feedback se considera negativo si es expresado mediante un mal vocabulario, malas expresiones, falta de modales, con mal temperamento, etc. Mientras que desde el punto de vista del contenido, el

feedback puede ser negativo si señala un comportamiento no deseado, que debe ser corregido.

Si este feedback no se transmite apropiadamente no sólo no ayuda a crecer, sino que también resulta inútil y perjudicial. Nunca es fácil proporcionar feedback de contenido negativo, sin embargo, si se hace adecuadamente no resultará desagradable.

La negatividad es contagiosa. Es muy fácil quejarse sobre algo que está mal hecho, y dicho malestar se puede extender rápidamente a otras personas.

Afortunadamente existe una manera muy simple de eliminar esta negatividad del feedback, simplemente evitar decir palabras negativas.

Realizar comentarios positivos ayuda a la gente a sentirse más fuerte y revitalizada. En lugar de buscar culpables, debemos buscar oportunidades para mejorar y progresar.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de feedback negativo:

- _ No hagas eso.
- _ No podemos hacerlo.
- _ No se puede hacer.
- _ No hacemos ese tipo de cosas.
- _ Está en contra de nuestra política.
- _ Nunca hemos hecho nada parecido antes.
- _ Eso nunca se ha hecho.
- _ Nadie sabe cómo hacer eso.
- _ No sabes cómo funciona.
- _ El director es un incompetente.

- _ Los miembros de la plantilla son unos incompetentes.
- _ Están todo el día sentados y no hacen nada.
- _ A nadie le importa.

Si se transmite feedback negativo de forma excesiva y constantemente puede llegar a convertirse en un feedback destructivo. Suele generar baja autoestima y miedo en el receptor pues, haga lo que haga, siempre percibe que lo hace mal.

4. Ausencia de feedback

Se produce cuando no se ofrece ningún tipo de feedback. La carencia de feedback puede provocar el incremento de un comportamiento no deseado, y/o reducir una actitud deseada. Si el receptor no proporciona ningún tipo de feedback para toda acción, ya sea adecuada o no, entonces el emisor no sabrá en qué áreas debe mejorar. También se produce esta situación cuando el emisor es incapaz de recibir el feedback que se le da. Ante esta falta de feedback el individuo siente aislamiento e indiferencia hacia su entorno o relaciones.

Propósitos del feedback

En general, el “feedback” es una forma de ofrecer ayuda. También es un mecanismo correctivo para aquella persona que quiere saber qué grado de afinidad hay entre su conducta y sus intenciones. También nos ayuda a observarnos, a conocernos mejor a nosotros mismos, así como a ser más autocríticos, facilitándonos, a su vez, implantar acciones de mejora para ser más competentes. En el proceso de recepción de “feedback”, lo verdaderamente importante es ser un buen oyente.

En particular el feedback nos permite:

- _ Fomentar autoconocimiento y autocrítica.
- _ Identificar puntos fuertes.
- _ Señalar áreas de mejora para mejorar el desempeño. Por ejemplo, en la educación o en el trabajo.
- _ Descubrir y mostrar oportunidades de desarrollo.
- _ Motivar.
- _ Elogiar.
- _ Reconocer.
- _ Apoyar.
- _ Gestionar y manejar adecuadamente situaciones conflictivas.
- _ Mejorar la relaciones interpersonales, ya sean familiares, sentimentales o laborales.
- _ Comunicar y ajustar nuestras expectativas en el ámbito personal, familiar, educativo, laboral, etc.
- _ Fomentar la toma de conciencia para el aprendizaje.
- _ Comunicar estándares de logro o establecer objetivos.

2.2.2.6 Pasos para la evaluación del desempeño.

(Dessler, 2001) Argumenta que: “La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

1° El puesto: La definición significa asegurarse de que el supervisor y subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

2° La evaluación: significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno; esto generalmente incluye algún tipo de formato de calificación.

3° Retroalimentación: la Evaluación del desempeño requiere de uno o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera“.

2.2.2.7 Rasgos que predicen el desempeño laboral.

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.

3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual. Un campo de investigación sostiene que el ser concienzudo; es decir, ser responsable, confiable, organizado y perseverante, es característico del éxito. Sin embargo, usar la consciencia como un estándar para el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja.

2.2.2.8 Fines e importancia de la formación y el desarrollo.

(Dolan, 2007) Indica que la mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarlo a través de la mejora del rendimiento de recursos humanos. Sin embargo, generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden en una proporción del tres al uno.

Para entender mejor este tema definiremos lo que es la formación y desarrollo del empleado. Esta consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando así su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos,

habilidades y actitudes. La formación y desarrollo ya que son dos términos totalmente distintos los diferenciaremos de la siguiente manera. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Mientras que el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará a futuro.

2.2.2.9 Desempeño laboral inadecuado.

(Arias, 2010) Manifiesta que las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en personal con un desempeño de excelencia. El desempeño depende de varios factores trascendentes como lo son:

- Aspectos tecnológicos (herramientas, maquinarias, y utensilios de trabajo).
- Procedimientos administrativos (políticas de la empresa, procedimientos)
- Aspectos culturales (valores, costumbres, modo de dirigir una empresa)

También existen factores que dependen únicamente del empleado como los son:

→ Conocimiento: la persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes de la empresa, así como sus estrategias.

→ **Habilidades:** este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.

→ **Personalidad.** Se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.

→ **Compromiso:** se trata del involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto se debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo tanto como en el clima laboral, como en su grado de capacitación. Todos estos factores vistos desde un punto de vista negativo afectan a la organización y por lo tanto al desempeño laboral, es por esto que se les llama desempeño laboral inadecuado al incumplimiento de uno o varios de estos factores que ayudan al buen funcionamiento de la empresa.

Se analizaron datos bibliográficos de diferentes autores, concluyendo en que, en definitiva, el buen desempeño laboral da como resultado un buen desarrollo de metas y objetivos. Asimismo, se considera como principal método de evaluación de desempeño al que está enfocado en conducta, ya que impulsa a actuar y ejercer competencias. Respecto a los pilares básicos que influyen en el desempeño laboral, interpretamos que:

- La calidad de vida en el trabajo es primordial para que el colaborador pueda primar en su grado de satisfacción dentro de su

cargo, a fin de corresponder con sus funciones dentro de la organización.

- Las relaciones laborales son idóneas para gestar un grato ambiente de trabajo, motivo por el cual es relevante la intervención del jefe para que marque el camino que posteriormente seguirá el equipo de trabajo.
- La retroalimentación eficaz es básica ya que se debe centrar en las competencias clave requeridas para el puesto de trabajo del colaborador, teniendo como fin conocer y fomentar las fortalezas del mismo y establecer las pautas para trabajar sobre las debilidades.

2.3 Glosario de términos

- *Ambiente interno*: llamado clima organizacional. Grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito, creando responsabilidad de un director o sus gerentes. Además, esto hace más amena la influencia del orden y organización.
- *Ausentismo laboral*: es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes anejos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo. es uno de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera.
- *Autodirección*: es la capacidad de mantener un control y dirección sobre uno mismo.
- *Autoestima*: es un sentimiento valorativo de nuestro conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que forman la personalidad.

- *Calidad Total*: es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.
- *Clima organizacional*: el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que tienen repercusiones en el comportamiento laboral.
- *Colaborador*: es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación.
- *Compensación*: en un ámbito laboral se refiere a todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos.
- *Competencias*: características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.
- *Compromiso*: es la delegación que se lleva a cabo para atribuir diversos puestos eclesiásticos o civiles con el propósito de que designen al que más méritos reúna.
- *Comunicación*: capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente siendo este un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

- *Conducta*: forma de comportarse de una persona en diferentes situaciones o ambos en su vida.
- *Cultura organizacional*: la cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.
- *Desempeño laboral*: es la forma en que los colaboradores realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.
- *Desempeño Organizacional*: medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que alcanza los objetivos acordados.
- *Dirección autocrática*: el jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.
- *División del trabajo*: designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- *Eficacia*: consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa, es decir la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- *Eficiencia*: se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

- *Empoderamiento*: proceso a través del cual, se analizan y detectan las necesidades de un grupo desfavorecido socioeconómicamente, con el objetivo de proporcionar las herramientas necesarias para que puedan conseguir más autonomía.
- *Equipo de trabajo*: un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.
- *Equidad*: cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.
- *Expectativas*. es la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal con el trabajo lleve a terminar una tarea. Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de la relación esfuerzo-rendimiento es la eficacia personal del sujeto.
- *Ergonomía*: estudio de las condiciones de adaptación de un lugar de trabajo, una máquina, un vehículo, etc., a las características físicas y psicológicas del trabajador o el usuario.
- *Factores motivacionales o factores intrínsecos*: están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

- *Fuerza de trabajo*: es la capacidad de trabajo del trabajador, empleada en el proceso de trabajo que, junto con la materia objeto de transformación y los medios de producción, forma parte de las llamadas "fuerzas productivas".
- *Identidad – Pertenencia*: la identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación.
- *Idoneidad*: se refiere a la aptitud, buena disposición o capacidad que algo o alguien tiene para un fin determinado.
- *Incidente crítico*: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.
- *Línea de carrera*: es un proceso que define las prácticas de desarrollo de los colaboradores al interior de la organización. Tiene notables implicaciones para la empresa y el colaborador.
- *Motivación*: es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.
- *Optimo*: sumamente bueno, que no puede ser mejor. Perfecto, excelente.
- *Patrón de conducta*: es un esquema de comportamiento como un modelo, un molde que prefigura la forma (la cristalización) de un acto, de una actitud, que inclina a tomar cierta posición.
- *Personal administrativo*: es la columna vertebral de cualquier empresa exitosa, usualmente brindando servicios de oficina invaluable. Desde enviar por fax y hacer copias hasta manejar el correo, tomar notas y transcripciones en reuniones y

mucho más, las responsabilidades de un personal administrativo sirven para liberar al personal sénior para que pueda concentrarse en otros aspectos de la organización.

- *Puesto de trabajo:* es aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual puede ganarse la vida ya que recibe por ella un salario o sueldo específico.
- *Productividad:* es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción, siendo un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
- *Relaciones interpersonales:* son las interacciones recíprocas entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.
- *Remuneración del personal:* debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- *Rendimiento:* se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.
- *Rentabilidad laboral:* es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energías, etc.
- *Retroalimentación del desempeño:* proceso mediante el cual los gerentes comparten con sus subordinados la información de sus evaluaciones del desempeño y les brindan la oportunidad de recapacitar en su desempeño y de preparar juntos planes para el futuro.

- *Satisfacción laboral*: es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidad y el objeto o los fines que las reducen.
- *Sistema organizacional*: es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.
- *Subordinados*: persona con una posición laboral más baja que otra persona, de la cual recibe órdenes.
- *Supervisión*: vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.
- *Tecnologías de información*: las tecnologías de la información se pueden entender como el conjunto de procesos y productos relacionados con el almacenamiento, procesamiento, protección, monitoreo, recuperación y transmisión digitalizada de la información tanto a nivel electrónico como óptico. La relevancia del desarrollo y el análisis formal de esta área radica en la penetración que durante las últimas décadas ha tenido en todos los ámbitos de la vida humana, convirtiéndose en un tema de investigación prioritario para el país.
- *Total Quality Management*: es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de calidad, en todos los procesos que se realicen en cualquier tipo de organización.

Capítulo III. Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis General

Los factores de la motivación influyen directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

3.2. Hipótesis Específicas

1. El clima laboral influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.
2. La línea de carrera influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.
3. La asignación del perfil de puesto influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

3.3. Identificación de variables

3.3.1. Variable Independiente.

Motivación

3.3.2. Variable Dependiente.

Desempeño Laboral

3.4. Operacionalización de variables

VARIABLES		DEFINICIONES DE VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	DEFINICIONES OPERACIONALIZACION	INSTRUMENTO
Variable Independiente	Motivación	La motivación es un proceso psicológico básico, Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción.	Factores externos o de higiene	Clima laboral	Clima Laboral: Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y que tienen repercusiones en el comportamiento laboral..	Cuestionario / Observación
				Línea de Carrera	Línea de Carrera: Es un proceso que define las prácticas de desarrollo de los colaboradores al interior de la organización.	
				Asignación del perfil de puesto	Asignación del perfil de puesto: Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.	
Variable Dependiente	Desempeño laboral	Se trata del proceso mediante el cual las compañías aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas.	Aspectos Sociales	Calidad de vida en el trabajo	Calidad de Vida en el Trabajo: Es una preocupación por el bienestar generar y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades.	Cuestionario / Observación
				Relaciones Laborales	Relaciones Laborales: Es una parte del trabajo de los gerentes de línea que consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas.	
				Retroalimentación o Feedback	Retroalimentación o feedback: Proceso mediante el cual los gerentes comparten con sus subordinados la información de sus evaluaciones del desempeño y les brindan la oportunidad de recapacitar en su desempeño y de preparar juntos planes para el futuro.	

Fuente: Elaboración propia

3.5. Matriz de Consistencia

Motivación y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA	
¿Qué factores de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?	Determinar que factor de la motivación influyen en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017	Los factores de la motivación influyen directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017	Identificación de variables V. Independiente X = Motivación V. Dependiente Y= Desempeño Laboral	V. Independiente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima Laboral ▪ Línea de Carrera ▪ Asignación del perfil de puesto 	Tipo de Investigación Explicativa Técnica Cuestionario	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS		V. Independiente X = Motivación	V. Dependiente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de Vida en el Trabajo ▪ Relaciones Laborales ▪ Retroalimentación o Feedback 	Diseño de Investigación No Experimental
¿De qué forma influye el clima laboral en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?	Determinar si el clima laboral influye el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017	El clima laboral influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017				
¿De qué forma influye la línea de carrera en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?	Identificar si la línea de carrera influye el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017	La línea de carrera influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017				
¿De qué forma influye la asignación del perfil de puesto en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017?	Determinar si la asignación del perfil de puesto influye en el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017	La asignación del perfil de puesto influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017			Ámbito de Estudio Social	

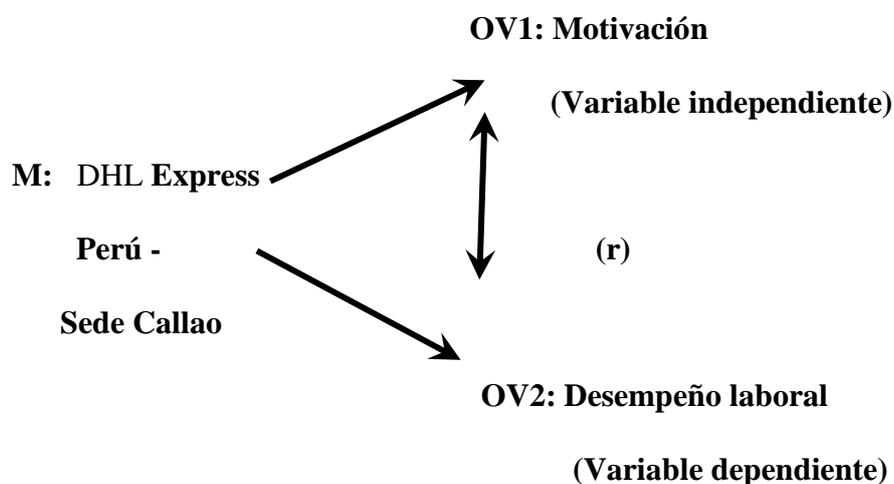
Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV. Metodología

4.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación que lleva como nombre “Motivación y Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017” comprende un tipo de investigación Explicativo, ya que no solo se busca describir el problema sino también encontrar las causas por las cuales el personal de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017 no busca desarrollarse profesionalmente dentro de la misma. Adicionalmente, consideramos el tipo de investigación Cuantitativa, porque se aplicará un cuestionario con el fin de evaluar la problemática existente de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

4.2. Diseño de la investigación



Dónde:

- M** : Muestra de estudio
- O** : Observación
- V1** : Motivación
- V2** : Desempeño Laboral
- r** : Posible relación entre ambas

4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis lo conforman los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao período 2017.

4.4. Población de estudio

La población estará conformada por 250 colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao período 2017, quienes formarán parte de nuestra investigación.

4.5. Tamaño de muestra

En la presente investigación la muestra estará conformada por 157 colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao período 2017, quienes revelarán su percepción sobre la motivación y el desempeño laboral en su centro de trabajo.

4.6. Selección de muestra

La muestra será determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, considerando un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 0.05 o 5% precisando que la fórmula procesada corresponde al caso cuando se conoce la población, la muestra se determina con la siguiente fórmula:

Dónde:

Z : Es el valor asociado a un nivel de confianza, ubicado en la tabla Normal Estándar para una probabilidad del 95% de confianza $z = 1.96$

P : Probabilidad del presente estudio es ($p = 0.5$)

q : Probabilidad de fracaso para el presente estudio ($q = 0.5$)

e : Es el máximo error permisible en todo trabajo de investigación ($1\% \leq \varepsilon \leq 10\%$). $\varepsilon = 0.05$.

n : Tamaño óptimo de la muestra

N : Población

$$n = \frac{(z^2 pq N)}{[\varepsilon^2 (N-1) + z^2 pq]}$$

Reemplazando:

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 250) / (0.05)^2 (249) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 240.10 / 1.5289$$

$$n = 157.09$$

$$n = 157$$

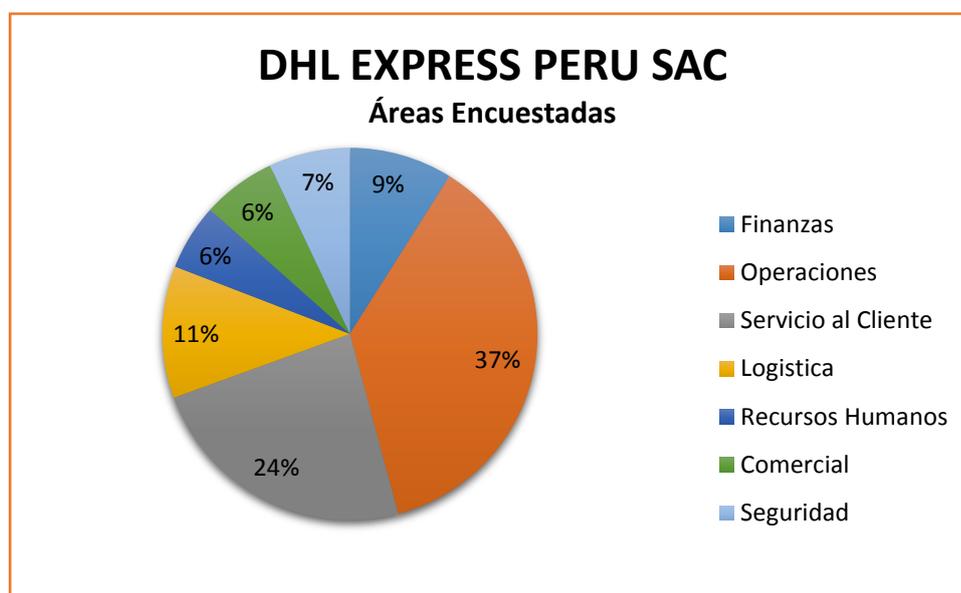
El tamaño de muestra será 157 colaboradores.

Siendo nuestra muestra de un total de 157 colaboradores, la distribución es la siguiente:

Tabla 1- Área de Trabajo (Conteo)

Área de Trabajo	Conteo	%
Finanzas	14	9%
Operaciones	58	37%
Servicio al Cliente	37	24%
Logística	18	11%
Recursos Humanos	9	6%
Comercial	10	6%
Seguridad	11	7%
Total	157	100%

Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

*Figura 1-
Área de Trabajo (conteo)*

Análisis: Como se puede apreciar en la gráfica, la empresa DHL Express Perú – Sede Callao, es nuestra empresa de estudios y cuenta con un total de 07 áreas administrativas, en las cuales utilizando técnicas de investigación llegaremos a medir el grado de motivación y desempeño laboral durante el tiempo de permanencia de los colaboradores en la empresa en mención.

4.7. Técnicas de recolección de datos

4.7.1. Técnicas.

Las técnicas de recolección de datos son procesos meticulosos e importantes cuando se va a realizar una investigación, ya que permiten obtener todos los datos necesarios para identificar el problema, pues requieren la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir y que serán necesarias para el logro de los objetivos de una investigación.

a. La técnica de observación: Es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar los hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades.

b. La técnica de la encuesta: Se utilizará como instrumento el Cuestionario estructurado de acuerdo a las variables de estudio y dimensiones consideradas, recurriendo como informantes a los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao, período 2017, quienes revelaran su percepción sobre la motivación y desempeño laboral.

Esta técnica será dirigida a una muestra de 157 colaboradores, cuyo trabajo de campo será aplicado en la Sede Callao en el mes de octubre del año 2017.

En nuestro cuestionario (ver anexo 1) consideramos aspectos como género del colaborador, el cargo o puesto que desempeña en la empresa, el área funcional y el tiempo que el colaborador viene desempeñando sus actividades en la empresa DHL Express Perú - Sede Callao.

4.8. Análisis e interpretación de la información

El procesamiento de datos utilizado ha sido el software estadístico IBM SPSS Statistics, y se ingresaron los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao - 2017.

Una vez de ingresados los datos, con las vinculaciones respectivas asignadas a cada pregunta: tipo de escala y número de decimales, se procedió a realizar el análisis, obteniendo resultados de frecuencias y activando la opción para que los resultados proyecten los gráficos con el porcentaje respectivo.

La principal técnica que se aplicó en este estudio fueron la codificación, la tabulación y las técnicas estadísticas.

Tabla 2 – Plan Motivacional
P1 ¿Cómo calificaría el plan motivacional que ejerce su empresa hacia los colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	36	22,9 %	22,9 %	22,9 %
	Regular	20	12,7 %	12,7 %	35,7 %
	Bueno	101	64,3 %	64,3 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017



*Figura 2-
Plan Motivacional*

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

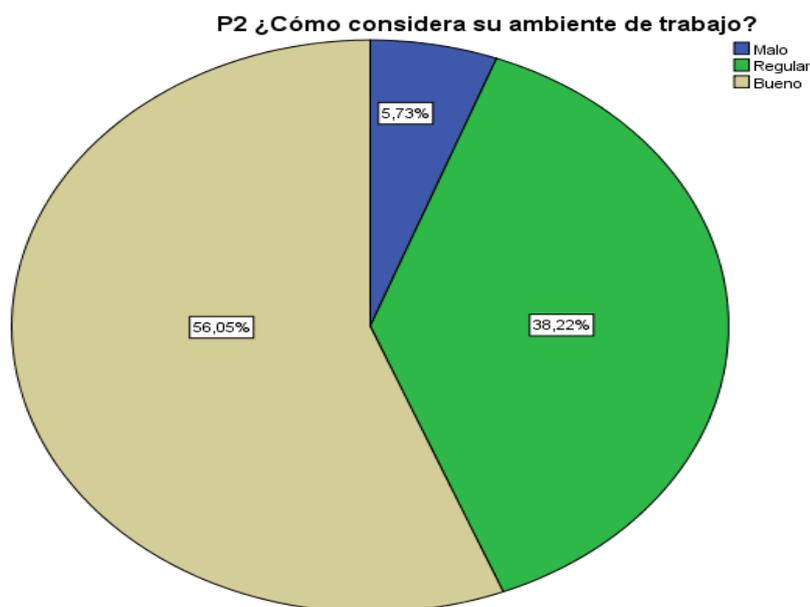
Interpretación:

En este gráfico observamos que la mayoría de colaboradores considera que el plan motivacional que ejerce la empresa es bueno frente a un 22.93% de colaboradores que considera que es malo dado que no siente que el plan motivacional es el más idóneo o ciertamente no se ven favorecidos con ello.

Tabla 3- Ambiente de Trabajo
P2 ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	9	5,7 %	5,7 %	5,7 %
	Regular	60	38,2 %	38,2 %	43,9 %
	Bueno	88	56,1 %	56,1 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017



*Figura 3 –
Ambiente de Trabajo*

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

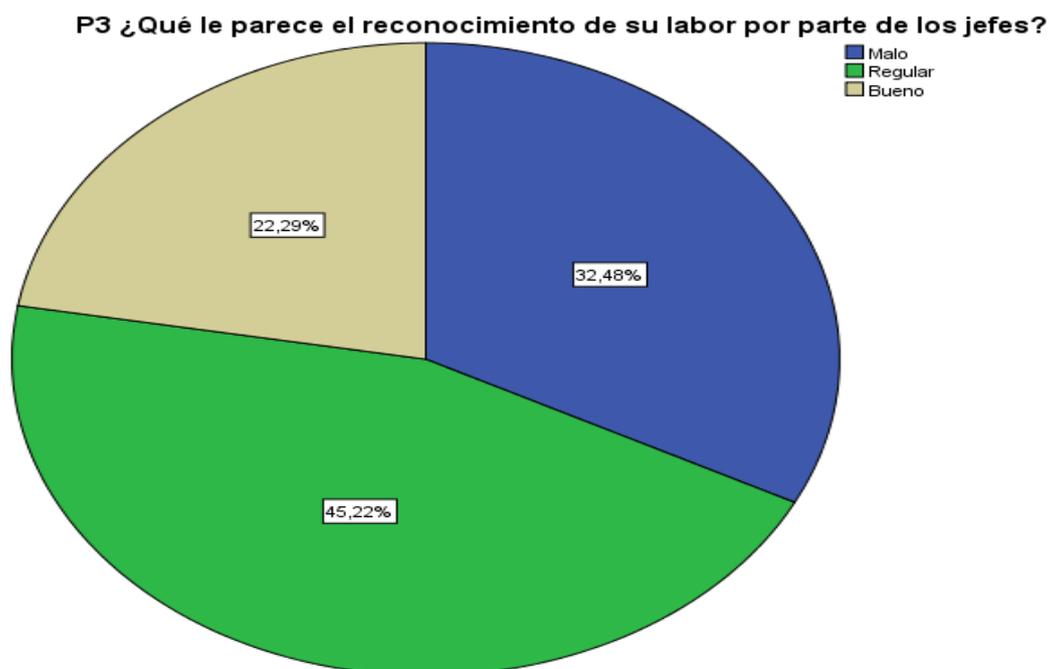
El 38.22% de los colaboradores aún mantiene una percepción un tanto instable en cuanto al ambiente de trabajo percibido en la compañía, mientras que el 56.05% considera que si hay un buen ambiente de trabajo y sólo el 5.73% manifiesta que existe un mal ambiente de trabajo.

Tabla 4- Reconocimiento

P3 ¿Qué le parece el reconocimiento de su labor por parte de los jefes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	51	32,5 %	32,5 %	32,5 %
	Regular	71	45,2 %	45,2 %	77,7 %
	Bueno	35	22,3 %	22,3 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017



*Figura 4-
Reconocimiento*

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

En relación a la tercera pregunta un considerable 45.22% de los colaboradores sostiene no tener una percepción clara del reconocimiento de sus labores en el trabajo, mientras sólo el 22.29% manifiesta que sí hay reconocimiento a su desempeño, y el 32.48% restante indica no recibirlo.

Tabla 5- Asignación de funciones:

P4 ¿Cómo calificaría la asignación de funciones en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	43	27,4 %	27,4 %	27,4 %
	Regular	58	36,9 %	36,9 %	64,3 %
	Bueno	56	35,7 %	35,7 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

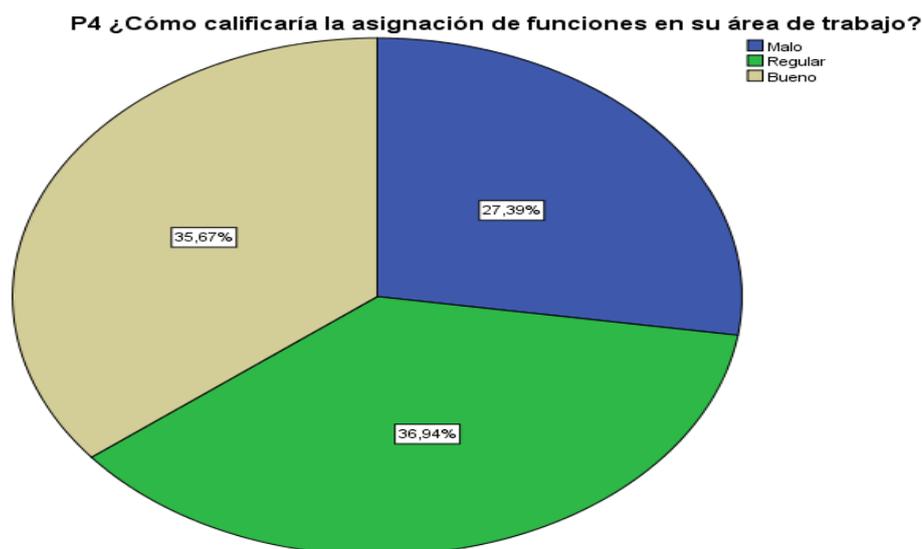


Figura 5-
Asignación de funciones

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

En relación a esta pregunta la mayoría de colaboradores, es decir un 27.39% manifiesta que la distribución de sus labores en mala ya que presentan cierta sobrecarga laboral en su día a día, un 35.67% de ellos indica que la asignación de funciones es buena y el 36.94% restante indica haber sido asignado con las funciones necesarias.

Tabla 6- Compañerismo y la Unión de los Trabajadores
P5 ¿Cómo considera el fomento del compañerismo y la unión de los trabajadores en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	66	42,0 %	42,0 %	42,0 %
	Regular	44	28,0 %	28,0 %	70,1 %
	Bueno	47	29,9 %	29,9 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

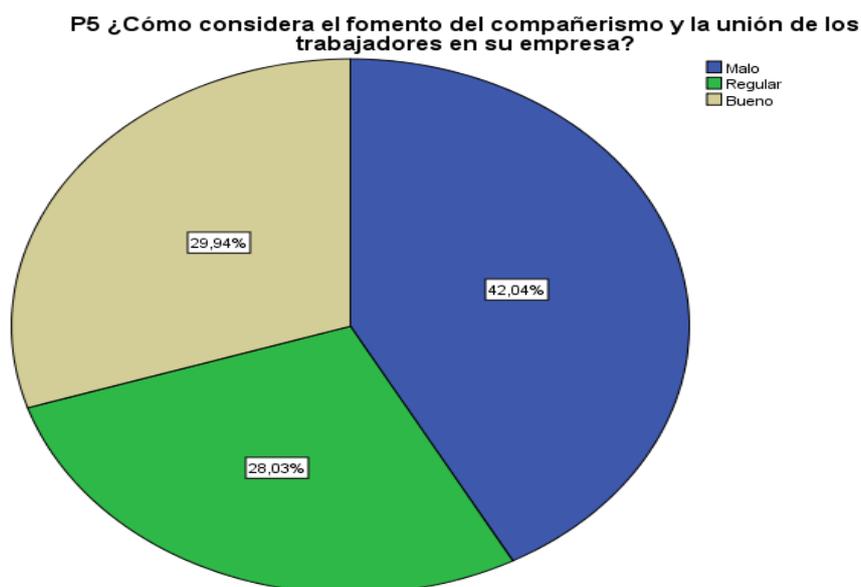


Figura 6-
Compañerismo y la Unión de los Trabajadores

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

En cuanto a la pregunta 5, sólo un 29.94% considera que sí hay un adecuado fomento de compañerismo y unión de trabajadores en la compañía, mientras que el 42.04% de ellos considera todo lo contrario, es decir que no existe un adecuado fomento de compañerismo y unión en la compañía, finalmente el 28.03% restante considera que es regular, por tal motivo no se ven afectados ni favorecidos con el fomento del compañerismo.

Tabla 7- Línea de Carrera

P6 ¿Cómo calificaría la línea de carrera profesional que le ofrece su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	54	34,4 %	34,4 %	34,4 %
	Regular	18	11,5 %	11,5 %	45,9 %
	Bueno	85	54,1 %	54,1 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

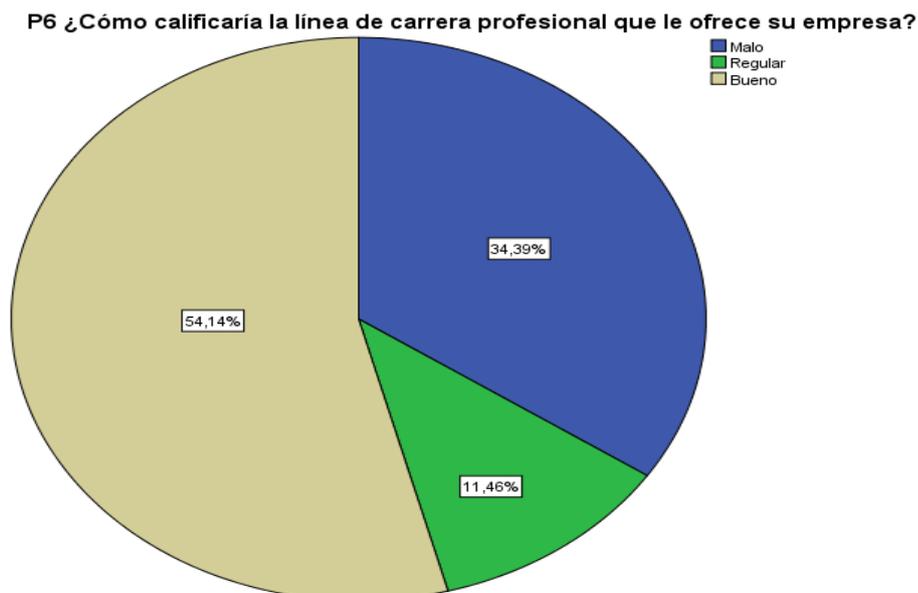


Figura 7-
Línea de Carrera

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

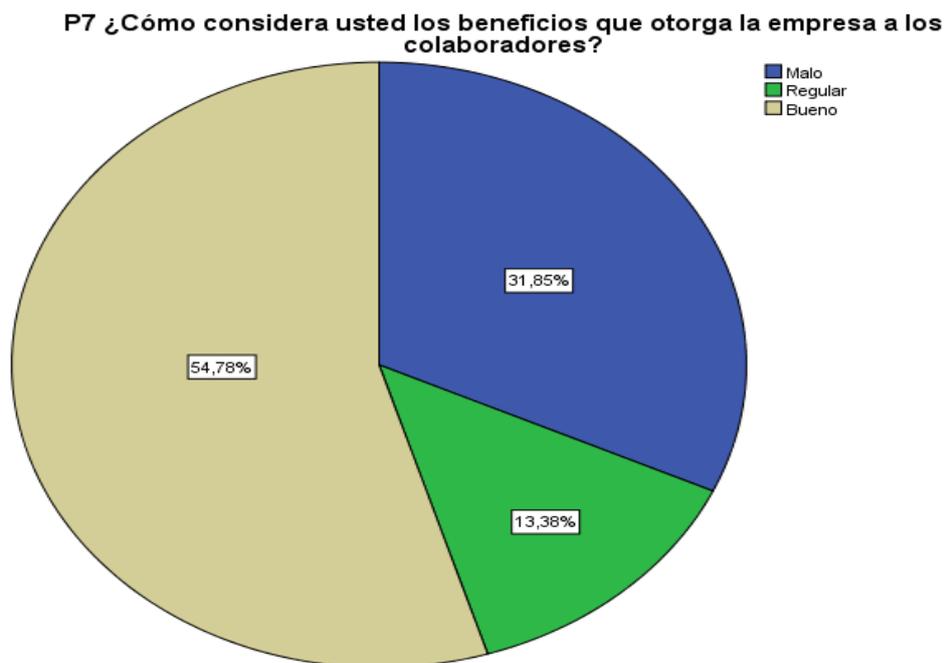
En relación a esta pregunta el 34.39% de los colaboradores indica que la línea de carrera ofrecida por la compañía es mala, ya que perciben no recibir oportunidades de ascenso, esto se da frente a un 54.14% de colaboradores, quienes indican que la línea de carrera ofrecida por la compañía es buena, mientras que sólo el 11.46 % la califica como regular.

Tabla 8-Beneficios

P7 ¿Cómo considera usted los beneficios que otorga la empresa a los colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	50	31,8 %	31,8 %	31,8 %
	Regular	21	13,4 %	13,4 %	45,2 %
	Bueno	86	54,8 %	54,8 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017



*Figura 8-
Beneficios*

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

Los colaboradores de la empresa, manifiestan que los beneficios que la empresa les otorga son buenos con un 54.78%, sólo el 13.38 % manifiesta una reacción en regular no siendo una cantidad relevante, pero dando a notar que un importante 31.85% de los colaboradores considera como malos los beneficios que la empresa otorga, por lo que la empresa debería de enfocarse o dar mayor atención en seguir brindando beneficios óptimos a su personal.

Tabla 9 –Cursos de Capacitación
P8 ¿Qué tan adaptables son los cursos de capacitación con respecto a su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	40	25,5 %	25,5 %	25,5 %
	Regular	61	38,9 %	38,9 %	64,3 %
	Bueno	56	35,7 %	35,7 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: *Elaboración Propia en SPSS V. 2017*

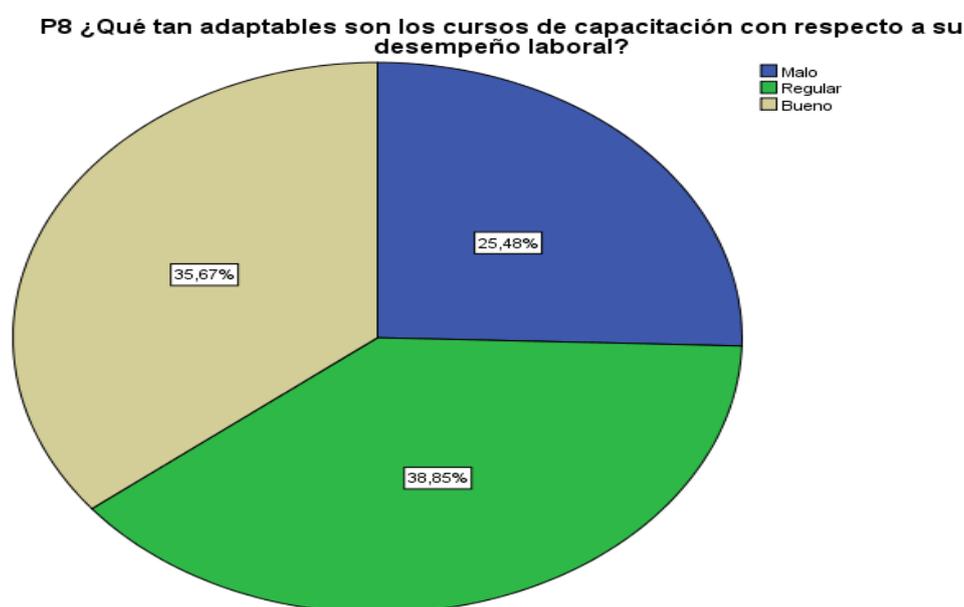


Figura 9-
Cursos de Capacitación

Fuente: *Elaboración Propia en SPSS V. 2017*

Interpretación:

Según los datos dados por el cuestionario, el 35.67% de los colaboradores consideran adaptables los cursos de capacitación, frente a un 25.48% quienes manifiestan como regulares los cursos de capacitación, y un 38.85% consideran regulares. Por ende la empresa deberá trabajar en lograr mejorar la adaptación de sus cursos de capacitación hacia sus trabajadores.

Tabla 10 – Información que recibe por parte de su Jefe
P9 ¿Cómo considera usted la información que recibe por parte de sus jefes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Malo	55	35,0 %	35,0 %	35,0 %
Regular	28	17,8 %	17,8 %	52,9 %
Bueno	74	47,1 %	47,1 %	100,0 %
Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

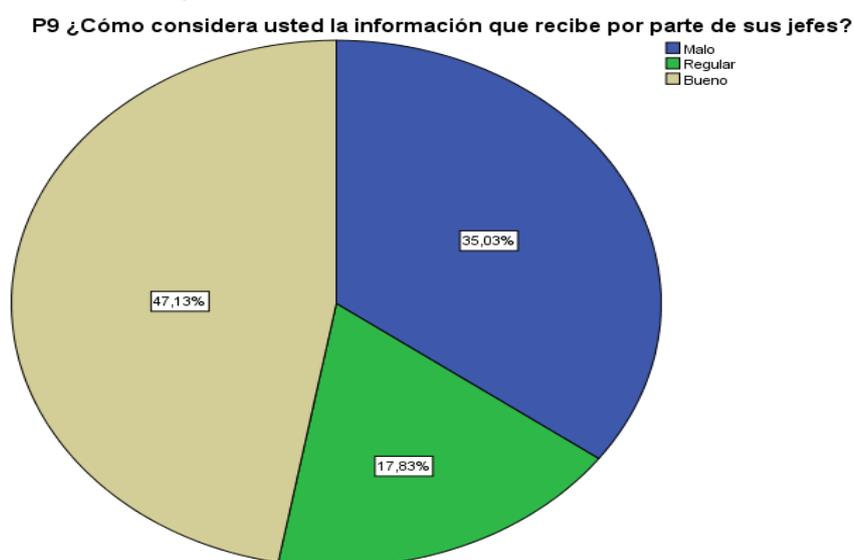


Figura 10-

Información que recibe por parte de su Jefe

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

Existe un resultado superior con un 47.13% quienes dan por positiva y relevante la información que reciben por parte de sus jefes, esto se da ante un 35.03% de colaboradores quienes manifiestan todo lo contrario manifestando que la información que perciben de sus jefes no son lo suficientemente claras como para que ellos logren comprender, y solo un 17.83% la califican como regular.

Tabla 11 – Relación Laboral
P10 ¿Cómo calificarías la relación laboral con tu jefe inmediato?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	17	10,8 %	10,8 %	10,8 %
	Regular	49	31,2 %	31,2 %	42,0 %
	Bueno	91	58,0 %	58,0 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

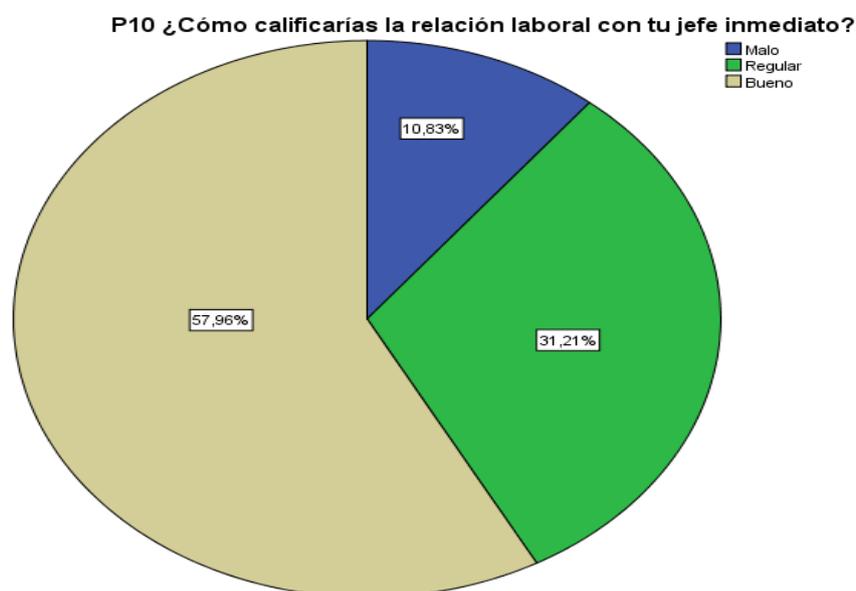


Figura 11 –
Relación laboral

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

En la empresa, la mayoría de colaboradores (57.96%) de la compañía manifiestan tener una buena relación laboral con su jefe inmediato, un 31.21% la califica como regular, mientras que sólo el 10.83% indica tener una mala relación laboral.

Tabla 12 – Solucionar Problemas y Conflictos
P11 ¿Cómo calificaría su capacidad para solucionar problemas y conflictos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	1,9	1,9	1,9
Válido Regular	55	35,0	35,0	36,9
Bueno	99	63,1	63,1	100,0
Total	157	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

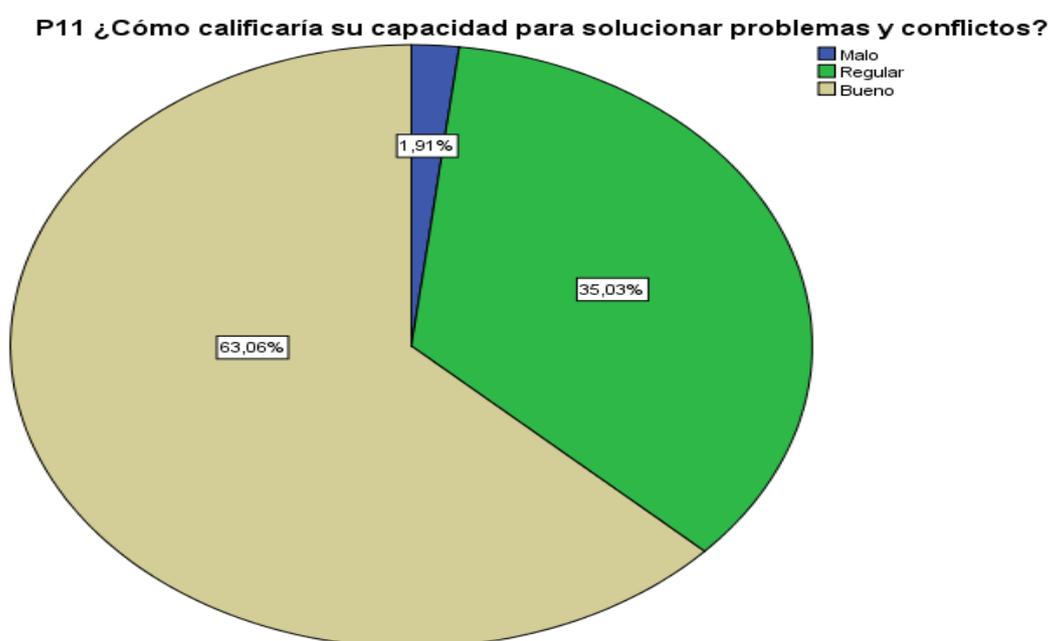


Figura 12-
Solucionar Problemas y Conflictos

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

En esta pregunta se observa un gran número de colaboradores (63.06%) que califican como buena la capacidad que ellos poseen para solucionar problemas y conflictos, lo que hace notar su buena preparación y/o la propia experiencia de cada uno en su cargo. Sin embargo un 35.03% de colaboradores manifiestan como regular esta capacidad y sólo un 1.91% presenta

una mala capacidad; por tal motivo, la empresa deberá de instruirlos para que se logre obtener mejores resultados por las buenas decisiones tomadas por parte de sus colaboradores.

Tabla 13 – Oportunidades de ascenso
P12 ¿Cómo calificaría usted a las oportunidades de ascenso en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	25	15,9 %	15,9 %	15,9 %
	Regular	42	26,8 %	26,8 %	42,7 %
	Bueno	90	57,3 %	57,3 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

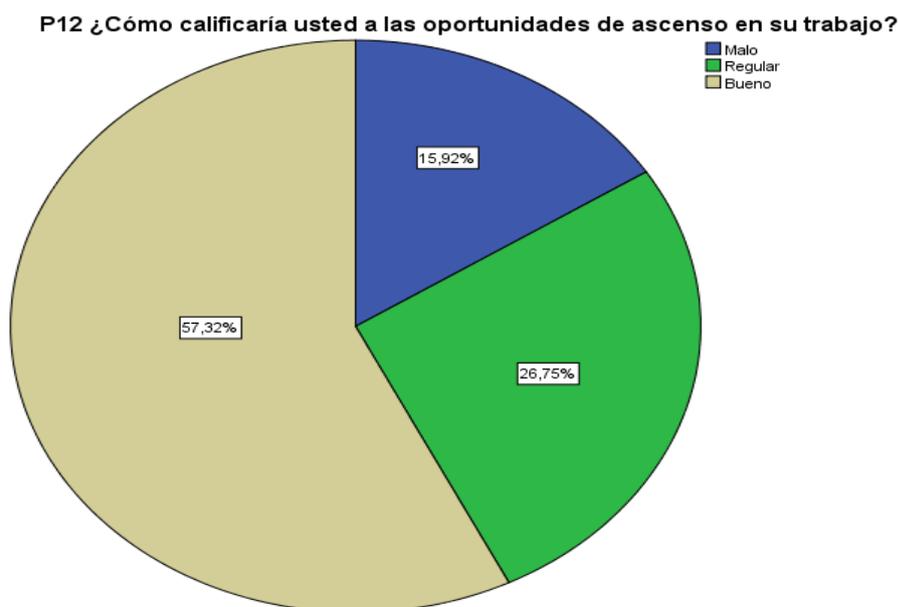


Figura 13-
Oportunidades de ascenso

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

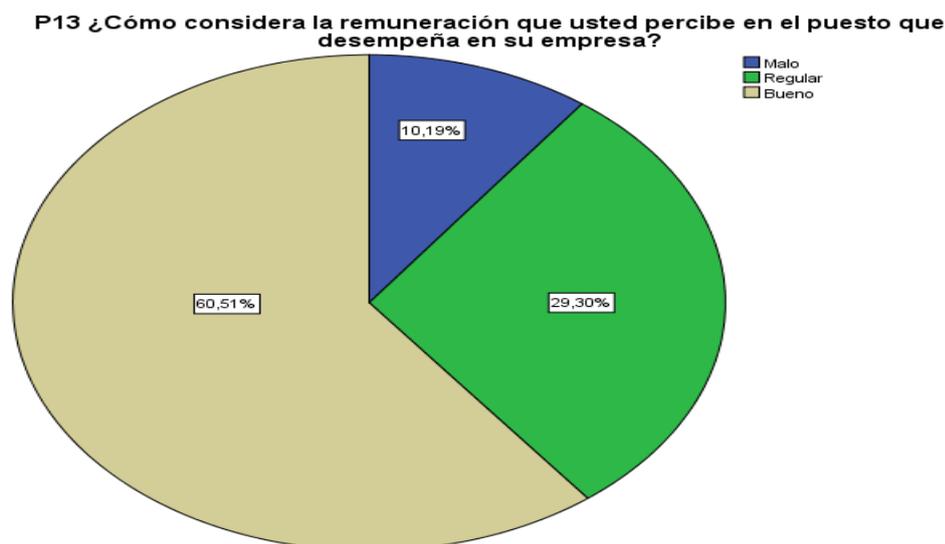
Los colaboradores expresaron que solo el 57.32% manifiesta que la empresa desarrolla una buena oportunidad de ascenso mientras que un 26.75% expresa de manera regular y un 15.92% considera malas las oportunidades de ascenso, por tal motivo se recomendaría prestar mayor atención en este punto y lograr equilibrar oportunidades tomando en cuenta por ejemplo: experiencia, nivel de estudios, etc.

Tabla 14 – Remuneración

P13 ¿Cómo considera la remuneración que usted percibe en el puesto que desempeña en su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	16	10,2 %	10,2 %	10,2 %
	Regular	46	29,3 %	29,3 %	39,5 %
	Bueno	95	60,5 %	60,5 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017



Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

**Figura 14-
Remuneración**

Interpretación:

La mayoría de los colaboradores (60.51%) considera favorable la remuneración que percibe por parte de la empresa, asimismo el 29.3% considera esta pregunta como regular y sólo el 10.19% de los colaboradores percibe como mala la remuneración que percibe, respuestas que se pueden originar por el tipo de puesto que desempeñan o mantienen en la empresa.

**Tabla 15 – Crítica personalizada y/o comentarios valorativos
P14 Le parece adecuada la crítica personalizada y/o comentarios
valorativos que le ofrece su jefe?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	40	25,5 %	25,5 %	25,5 %
	Regular	34	21,7 %	21,7 %	47,1 %
	Bueno	83	52,9 %	52,9 %	100,0 %
	Total	157	100,0 %	100,0 %	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017



Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

**Figura 15 –
Crítica personalizada y/o comentarios valorativos**

Interpretación:

El 52.87% de los entrevistados manifiestan óptima la crítica personalizada y/o comentarios valorativos por parte de sus jefes, aunque un 21.66% considera como regular y un 25.48% considera mala la crítica.

Capítulo V: Presentación de resultados

5.1. Análisis e interpretación de resultados

5.1.1 Hipótesis 1.

H1: El clima laboral influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Tabla 16- Tabla Cruzada Clima y Desempeño
Clima Laboral * Desempeño Laboral tabulación cruzada

Clima Laboral	Desempeño Laboral			Total
	Malo	Regular	Bueno	
Malo	11	14	11	36
Regular	25	19	53	97
Bueno	4	1	19	24
Total	40	34	83	157

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación: Tal como se visualiza en la Tabla cruzada entre clima Laboral y Desempeño Laboral, son los resultados calculados del programa SPSS v.2017 en donde se ha tomado en consideración valores importantes como Plan motivacional, ambiente y compañerismo y unión de nuestro Cuestionario, lo cual se visualiza que el desempeño laboral se realiza de manera favorable dentro de la empresa mientras que el clima de una manera regular.

5.1.2 Hipótesis 2.

H2: La línea de carrera influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Tabla 17 - Tabla Cruzada Línea de Carrera y Desempeño Laboral**Línea de Carrera* Desempeño Laboral Tabla cruzada**

Recuento

Línea de Carrera	Desempeño Laboral			Total
	Malo	Regular	Bueno	
Malo	3	19	3	25
Regular	7	25	10	42
Bueno	8	42	40	90
Total	18	86	53	157

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación: Tal como se visualiza en la Tabla cruzada entre Línea de carrera y Desempeño Laboral, son los resultados calculados del programa SPSS v.2017 en donde se ha tomado en consideración valores importantes como reconocimiento, cursos de capacitación y oportunidades de ascenso de nuestro Cuestionario, lo cual se visualiza que el desempeño laboral se realiza de manera regular dentro de la empresa, mientras que la línea de una manera favorable.

5.1.3 Hipótesis 3.

H3: La asignación del perfil de puesto influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Tabla 18 - Tabla Cruzada Asignación del Perfil del Puesto y Desempeño Laboral**Asignación del perfil de puesto* Desempeño Laboral tabulación cruzada**

Recuento

Asignación de perfil de puesto	Desempeño Laboral			Total
	Malo	Regular	Bueno	
Malo	6	13	6	25
Regular	8	27	47	82
Bueno	3	9	38	50
Total	17	49	91	157

a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,71.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación: Tal como se visualiza en la Tabla cruzada entre Asignación de perfil de puesto y Desempeño Laboral, son los resultados calculados del programa SPSS v.2017 en donde se ha tomado en consideración valores importantes como

información recibida de jefes, solución de problemas y conflictos y feedback de nuestro Cuestionario, lo cual se visualiza que el desempeño laboral se realiza de manera favorable dentro de la empresa, mientras que la asignación de perfil de puesto de una manera regular.

5.2. Prueba de Hipótesis

5.2.1 Hipótesis 1.

H1: El clima laboral influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

H0: El clima laboral no influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

- ✓ Nivel de significación $\alpha = 0.05$
- ✓ Estadístico de prueba: Prueba de Chi-Cuadrado

Tabla 19 - Prueba de Chi Cuadrado de la Tabla Cruzada (Clima y Desempeño)

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,205 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	17,240	4	,002
Asociación lineal por lineal	7,938	1	,005
N de casos válidos	157		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,20.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir que El Clima Laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

5.2.2 Hipótesis 2:

H2: La línea de carrera influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Ho: La línea de carrera no influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

- ✓ Nivel de significación $\alpha = 0.05$
- ✓ Estadístico de prueba: Prueba de Chi-Cuadrado

Tabla 20 – Prueba de Chi Cuadrado de la Tabla Cruzada (Línea de Carrera y Desempeño Laboral)

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,609 ^a	4	,013
Razón de verosimilitud	13,391	4	,010
Asociación lineal por lineal	8,591	1	,003
N de casos válidos	157		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,87.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que la Línea de Carrera influye en el desempeño de los colaboradores en la empresa DHL Express Perú Sede Callao 2017.

5.2.3 Hipótesis 3:

H3: La asignación del perfil de puesto influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú Sede Callao 2017.

Ho: La asignación del perfil de puesto no influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú Sede Callao 2017.

- ✓ Nivel de significación $\alpha = 0.05$
- ✓ Estadístico de prueba: Prueba de Chi-Cuadrado

Tabla 21- Prueba de Chi Cuadrado de la Tabla Cruzada (Asignación del perfil de puesto y Desempeño Laboral)

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,292 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	19,558	4	,001
Asociación lineal por lineal	16,192	1	,000
N de casos válidos	157		

a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,71.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Conclusión: Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que la asignación del perfil de puesto influye en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede callao 2017.

5.3. Discusión de resultados

Tal como se muestra en el punto 5.2 (Prueba de Hipótesis), se ha realizado la formulación de la tabla de la Frecuencia Esperada y Frecuencia Observada, información que facilitará el cálculo del Chi Cuadrado para cada una de las hipótesis planteadas.

5.3.1 Hipótesis 1.

H1: El clima laboral influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Ho: El clima laboral no influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Tabla 22 - Prueba del Chi Cuadrado de la Hipótesis 1: Clima Laboral

Pruebas de Chi-cuadrado

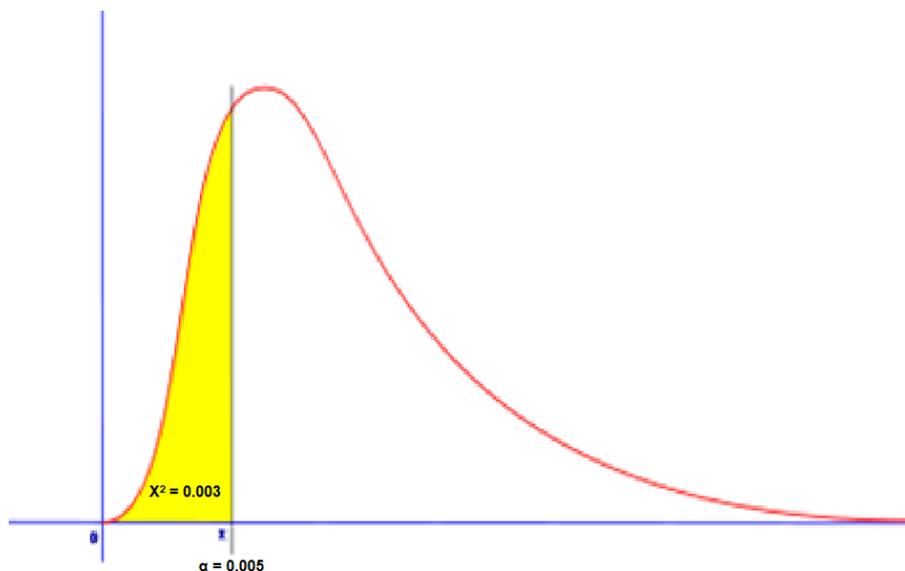
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,205 ^a	4	,003
Razón de verosimilitud	17,240	4	,002
Asociación lineal por lineal	7,938	1	,005
N de casos válidos	157		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,20.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Gráfico H1:

El X^2 Crítico con 4 Grados de Libertad a una probabilidad de 0.05 es de 0.003:



*Figura 16 –
Hipótesis 1: Clima Laboral*

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

Con una significancia del 5% la H_0 (Hipótesis Nula) se rechaza, y se concluye que el clima laboral sí influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

5.3.2. Hipótesis 2:

H2: La línea de carrera influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

H0: La línea de carrera no influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Tabla 23 - Prueba de Chi Cuadrado Hipótesis 2: Línea de Carrera

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de	12,609 ^a	4	,013
Pearson	13,391	4	,010
Razón de verosimilitud	8,591	1	,003
Asociación lineal por lineal	157		
N de casos válidos			

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,8

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Gráfico H2:

El X^2 Crítico con 4 Grados de Libertad a una probabilidad de 0.05 es de 0.013:

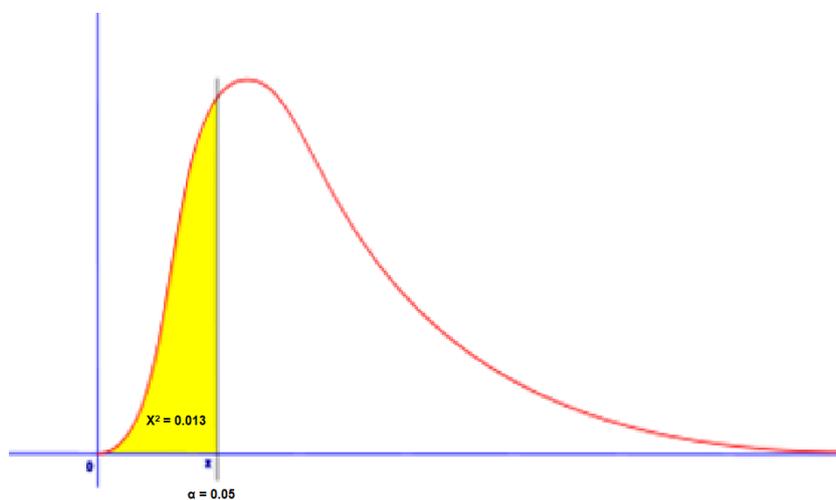


Figura 17-

Hipótesis 2: Línea de Carrera.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

Con una significancia del 5% la H_0 (Hipótesis Nula) se rechaza, y se concluye que la línea de carrera si influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

5.3.3 Hipótesis 3:

H3: La asignación del perfil de puesto influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

H0: La asignación del perfil de puesto no influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

Tabla 24 - Prueba de Chi Cuadrado Hipótesis 3: Asignación del Perfil de Puesto.

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	19,292 ^a	4	,001
Razón de verosimilitud	19,558	4	,001
Asociación lineal por lineal	16,192	1	,000
N de casos válidos	157		

a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,71.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Gráfico H3:

El χ^2 Crítico con 4 Grados de Libertad a una probabilidad de 0.05 es de 0.001:

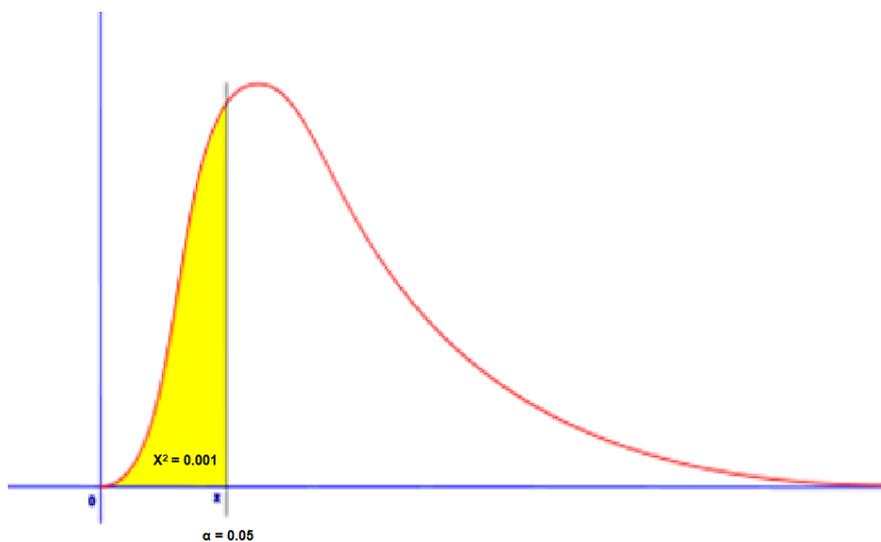


Figura 18 –

Hipótesis 3: Asignación de Perfil de Puesto.

Fuente: Elaboración Propia en SPSS V. 2017

Interpretación:

Con una significancia del 5% la H_0 (Hipótesis Nula) se rechaza, y se concluye que la asignación del perfil de puesto sí influye directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la línea de carrera influye significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017 con un 54.14% de ellos quienes manifiestan que es idónea.
2. Se determinó que la asignación de perfil de puesto influye de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa DHL Express Perú - Sede Callao 2017 con un 35.67% de ellos que perciben como positivas las funciones asignadas en los puestos de trabajo.
3. Se determinó que el clima laboral influye en el desempeño laboral de los colaboradores, asimismo se observó que el aspecto compañerismo y unión de los trabajadores con un 29.94% ha sido calificado como el más adecuado para el personal encuestado.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa abrir convocatorias internas como primer filtro para incorporar a un puesto de trabajo a aquellos colaboradores que se adecuen al perfil que se requiere.
2. Se recomienda a la empresa identificar a los colaboradores mediante evaluaciones psicológicas y de conocimiento que sean capaces de cubrir la asignación del perfil en el puesto de trabajo.
3. Se recomienda a la empresa generar vínculos amicales de trabajo entre los colaboradores mediante talleres y actividades de integración.

BIBLIOGRAFÍA

Libros Citados

- Alles, Martha Alicia (2006). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Acosta, José María. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid.
- Arias, Fernando (2010). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. México D.F: Editorial Trillas S.A.
- Bordas, María Jesús (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid.
- Castilla, Karol Luis (2011). *Clima Organizacional Con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital local Arjona*. Cartagena.
- Castillo, José. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. Mexico DF.
- Coutler, Mary & Robbins, Stephen. (2007). *Administración*.
- Dessler, Garay. & Varela, Ricardo. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Pearson Educación.
- Dessler, Garay. & Varela, Ricardo. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Pearson Educación.
- Dessler, Garay. & Varela, Ricardo. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Dolan, Simón. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: SA Mcgraw-Hill.
- Doroteo, Darwin. (2016). *Las Tecnologías de información y comunicación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bolognesi, Ancash*. Huaraz .
- Fernández - Ríos, Manuel. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- George, Jennifer & Gareth, Jones (2010). *Administración Contemporánea*. Mexico.
- Giraudier, Manuel. (2004). *Como gestionar el clima laboral*. Barcelona: Ediciones Obelisco SL.
- Gonzales, María. (2011). *Análisis de la Gestión de competencias y su integración de un nuevo modelos de gestion del Desempeño*. Santiago.
- Guillen., María del Carmen. (2013). *Gestion Empresarial*.

- Larico, Rosa. (2015). *Factores Motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca 2014*. Juliaca.
- Marchant, Loreto. (2007). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar.
- Moyota, Johnny; Paz , Susana & Vinueza , Carlos. (2015). *La actividad física y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la unidad educativa Santo Tomás Apóstol en el año lectivo 2015* Riobamba.
- Newstrom, John. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*.
- Ochoa, Katleen Ana. (2014). *Motivación y Productividad Laboral*. Guatemala.
- Pérez, Juan; Esteves, Ambrocio & Verastegui, Alvarado (2013). *Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur* .
- Ponce, Agustin. (2007). *Administración Moderna*. Mexico DF: Limusa.
- Puchol, Luis. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz Santos.
- Robbins, Stephen & Coutler. Mary. (2007). *Administración*.
- Del Rey,Salvador. (2007). *Estatuto de los trabajadores*. Madrid: La Ley.
- Sáenz, Jorge. (2006). *Trabajo Social en Recursos Humanos*. San Jose.
- Stoner,James; Freeman,Edward & Gilbert, Daniel. (2007). *Administración*.
- Stoner,James; Freeman,Edward & Gilbert, Daniel. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Ediciones.
- Todaro, Rosalba. & Godoy, Lorena (2001). *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*.
- Triginé, Jaume. & Gan Bustos, Federico. (2012). *Clima Laboral*. Madrid : Diaz de Santos.
- Uribe, Jesús. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales*. Mexico DF: El Manual Moderno.
- Werther, William. & Davis, Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.

Trabajos Citados

- Ochoa, Katleen Ana. (2014). *Motivación y Productividad Laboral - estudio realizado en la Empresa Municipal aguas de Xelaju EMAX* (Tesis de pregrado) Universidad Rafael Landivar - Guatemala
- Moyota, Johnny; Vinueza, Carlos & Paz Susana. *La actividad física y su incidencia en el desempeño laboral del Personal administrativo de la unidad educativa Santo Tomas Apóstol en el Año lectivo 2015* (tesina de pregrado) Universidad Nacional de Chimborazo - Riobamba - Ecuador.
- Tomas, Peter Franz. (2011) *Estrategias de motivacion para los colaboradores de una*

empresa de Servicios de logística - 2011 (Tesis de pregrado) Universidad de San Carlos - Guatemala

Livias, Emiliano Americo. (2017) *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los operarios del Área logística de la empresa Guzmán distribuciones SAC 2017* (Tesis pregrado) Universidad Privada del Norte- Trujillo - Perú

Terán, Juan Luis. (2017) *Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral* (Trabajo de Investigación / Tesis de grado) Universidad Católica San Pablo - Arequipa - Perú

Acero, Nena Brigida; Montes, Cenia Liz. (2015) *Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la dirección Universitaria de logística de la universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014* (tesis de pregrado) Universidad Nacional de Huancavelica - Huancavelica.- Perú

Periódico citado:

Díaz, Pamela. (26 de abril de 2017) *Empresas Peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿Por qué?.* Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-peruanas-pierden-30-empleados-anualmente-133824>

Blogs citado:

Rhenals, Germán. (06 de noviembre de 2008) *Pensamientos administrativos, Teoría del Comportamiento Organizacional.* Recuperado de <http://slipknot2127.blogspot.pe/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>

Anexo 1**CUESTIONARIO****“MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DHL EXPRESS PERÚ - SEDE CALLAO 2017”**

Somos bachilleres en Administración de Empresas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Actualmente estamos desarrollando un proyecto de investigación con el fin de recabar información sobre su percepción en relación a la motivación y desempeño laboral en su organización. Por lo que se le pide su amable colaboración con el llenado de este cuestionario.

Marque con un aspa dentro del casillero.

Sexo: F M
 Puesto: Supervisor Personal Planilla Personal Practicante
 Área de trabajo: _____
 Tiempo labora en la empresa: _____

	PREGUNTAS	ESCALA		
		Malo	Regular	Bueno
1	¿Cómo calificaría el plan motivacional que ejerce su empresa hacia los colaboradores?	1	2	3
2	¿Cómo considera su ambiente de trabajo?	1	2	3
3	¿Qué le parece el reconocimiento de su labor por parte de los jefes?	1	2	3
4	¿Cómo calificaría la asignación de funciones en su área de trabajo?	1	2	3
5	¿Cómo considera el fomento del compañerismo y la unión de los trabajadores en su empresa?	1	2	3
6	¿Cómo calificaría la línea de carrera profesional que le ofrece su empresa?	1	2	3
7	¿Cómo considera usted los beneficios que otorga la empresa a los colaboradores?	1	2	3
8	¿Qué tan adaptables son los cursos de capacitación con respecto a su desempeño laboral?	1	2	3
9	¿Cómo considera usted la información que recibe por parte de sus jefes?	1	2	3
10	¿Cómo calificarías la relación laboral con tu jefe inmediato?	1	2	3
11	¿Cómo calificaría su capacidad para solucionar problemas y conflictos?	1	2	3
12	¿Cómo calificaría usted a las oportunidades de ascenso en su trabajo?	1	2	3
13	¿Cómo considera la remuneración que usted percibe en el puesto que desempeña en su empresa?	1	2	3
14	¿Le parece adecuada la crítica personalizada y/o comentarios valorativos que le ofrece su jefe?	1	2	3

Anexo 2 : Empresas Peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente

¿Por qué?

Ahora bien, desempeño laboral, es cuando ocurre en un contexto laboral, rodeado y regulado por normas, restricciones, expectativas de otros, exigencias, incentivos y probablemente recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad desempeño-resultado.¹

Aplicando los temas mencionados a la actualidad en nuestro país, el panorama no es muy alentador, ya que según Gestión.pe, El Perú está en crisis, en cuanto a retención de talento humano se puede hablar. Y es que las empresas peruanas pierden alrededor del 30% de sus empleados anualmente. ¿Por qué? Pamela Díaz Escalante, Gerente de Gestión Humana de BDO Perú explica que el punto crítico para una empresa es perder el 10% de su talento humano, ya con esta cifra es alarmante porque el alto porcentaje de fuga de personal puede ocasionar pérdidas en temas de productividad, competitividad, entre otros.

“Para retener el talento humano en las empresas, es importante partir desde la buena reputación. La imagen interna y externa debe estar alineada y la cultura organizacional debe ser atractiva al empleador y al talento”, dijo Díaz Escalante.²

Es plenamente acertado lo indicado por la especialista en Gestión Humana en cuanto a la importancia de la reputación de una compañía para retención y captación del mejor talento humano, ya que transmitiendo confiabilidad se genera fidelidad.

¹ http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006

² <https://gestion.pe/empleo-management/empresas-peruanas-pierden-30-sus-empleados-anualmente-que-2188291>