

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título  
de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “La motivación y su incidencia en el  
rendimiento laboral en la Empresa Marcetex de la  
ciudad de Ambato”**

**Autora: Tonato Ruales Nancy Elizabeth**

**Tutora: Ps. Mg. María Cristina Abril Freire**

**AMBATO – ECUADOR**

**Diciembre 2015**



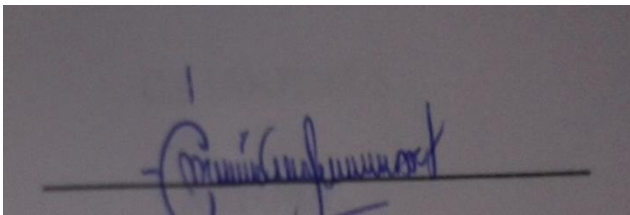
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ps. Mg. Cristina Abril**

### **CERTIFICA:**

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Proyecto de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 20 de agosto del 2015

A photograph of a handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Cristina Abril Freire'.

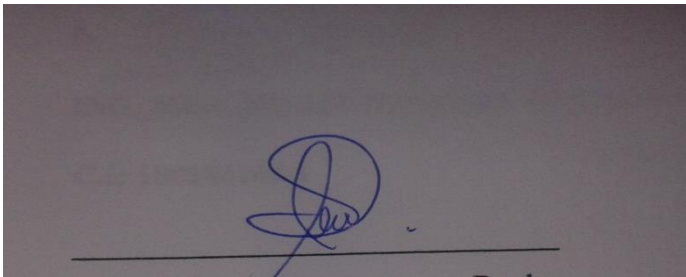
**Ps. Mg. María Cristina Abril Freire**

**C.I.:1803324175**

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Nancy Elizabeth Tonato Ruales, declaro que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



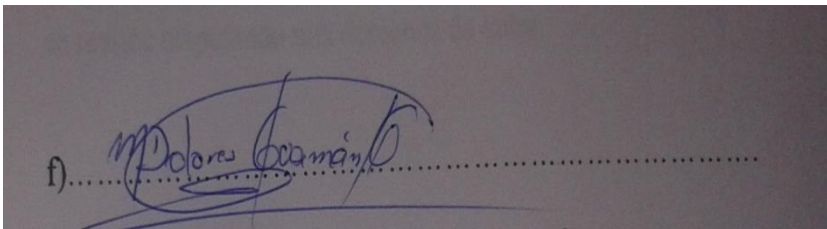
Srta. Nancy Elizabeth Tonato Ruales

C.I. 180431262-5

**AUTORA**

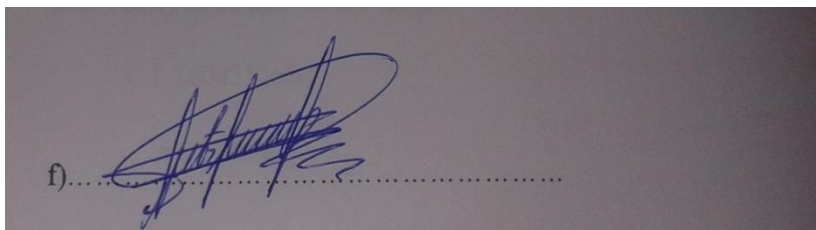
## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a document. The signature is written over a dotted line. To the left of the signature is a small lowercase letter 'f' followed by a period.

**ING. MBA. MARÍA DOLORES GUAMÁN GUEVARRA**

**C.I: 180283169-1**

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a document. The signature is written over a dotted line. To the left of the signature is a small lowercase letter 'f' followed by a period.

**DR. HÉCTOR EMILIO HURTADO PUGA M. S.c.**

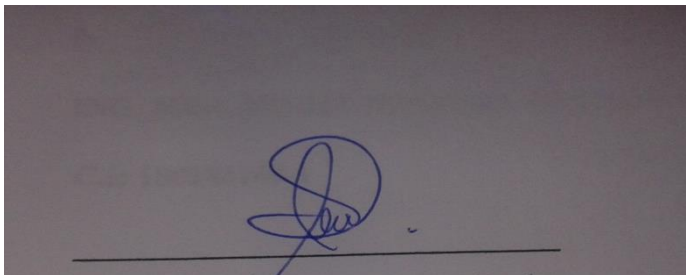
**C.I: 180232369-9**

**Ambato, 25 de Noviembre del 2015**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a dark, possibly black, background. The signature is stylized and appears to be 'Nancy Elizabeth Tonato Ruales'. Below the signature is a horizontal line.

Srta. Nancy Elizabeth Tonato Ruales

C.I. 180431262-5

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi hija Génesis Cristel, por ser mi pilar fundamental y mi escudo de todos los días.

Mi madre Inés Ruales, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste. Mamá gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ti.

A mi padre Jorge Tonato, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

**NANCY**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis padres, por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A la EMPRESA MARCETEX, por colaborar con la información necesaria para que este sueño se haga posible.

A mi Tutora de Tesis de Grado, Ps. Mg. Cristina Abril y Calificadores, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docentes, por sus consejos, que ayudan a formarnos como personas e investigador.

**NANCY**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS.

### PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARCIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS. ....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS. ....	xiii
ÍNDICE DE GRAFICOS. ....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xix
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema.....	1
<b>1.2. Planteamiento del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Contextualización .....	1
1.2.2 Análisis Crítico .....	5
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del Problema.....	7
1.2.5 Preguntas Directrices .....	7
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8



1.4. OBJETIVOS.....	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÒRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	16
2.2.1. El enfoque epistemológico.....	16
2.2.2. El enfoque ontológico.....	17
2.2.3. El enfoque axiológico .....	17
2.2.4. El enfoque metodológico .....	17
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	17
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	22
2.4.1. Constelación de Ideas - Variable Independiente: Motivación .....	23
2.4.2. Constelación de Ideas - Variable Dependiente: Rendimiento Laboral	24
2.5. DEFINICIÓN DE CATEGORÍA.....	25
2.5.1. DEFINICIÓN DE LA CATEGORIA .....	50
2.6. HIPÓTESIS .....	82
2.7. VARIABLES.....	82
2.7.1. Variable Independiente .....	82
2.7.2. Variable Dependiente.....	82
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>83</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>83</b>
3.1 ENFOQUE .....	83
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	84
3.2.1. Investigación Bibliográfica .....	84

3.2.2.	Investigación de Campo.....	84
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	85
3.3.1.	Investigación Exploratoria.....	85
3.3.2.	Investigación Descriptiva.....	85
3.3.3.	Investigación Correlacional.....	86
3.4.	POBLACION Y MUESTRA.....	87
3.4.1.	Población.....	87
3.4.2.	Muestra.....	87
3.5.	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	88
3.5.1.	Variable Independiente: La Motivación.....	88
3.5.2.	Variable Dependiente: Rendimiento laboral.....	89
3.6.	RECOLECCION DE INFORMACION.....	90
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION.....	91
	<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>94</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>94</b>
4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	94
4.2	INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	95
4.3	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	149
4.3.1	NIVEL DE SIGNIFICACION.....	151
4.3.2	ZONA DE ACEPTACION O RECHAZO.....	151
	<b>CAPITULO V.....</b>	<b>156</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>156</b>
5.1.	CONCLUSIONES.....	156
5.2.	RECOMENDACIONES.....	157
	<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>159</b>
	<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>159</b>

6.1.	DATOS INFORMATIVOS.....	159
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	160
6.3.	JUSTIFICACIÓN.....	161
6.4.	OBJETIVOS.....	162
6.4.1.	Objetivo General .....	162
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	162
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	162
6.6.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	164
6.7	ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	188
6.8	EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	188
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>193</b>

## ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro No. 1: Variable independiente: Motivación. ....	88
Cuadro No. 2: Variable dependiente: Rendimiento laboral. ....	89
Cuadro No. 3: Plan de acción del plan motivacional. ....	172
Cuadro No. 4: Programa de capacitación administrativa. ....	178
Cuadro No. 5: Gestión de direccionamiento administrativa. ....	178
Cuadro No. 6: Programa de capacitación operativa. ....	180
Cuadro No. 7: Gestión de direccionamiento operativa. ....	180
Cuadro No. 8: Gestión del área de producción. ....	181
Cuadro No. 9: Taller de liderazgo. ....	182
Cuadro No. 10: Taller de comunicación. ....	183
Cuadro No. 11: Taller de confección. ....	184
Cuadro No. 12: Matriz de transferencia motivacional. ....	185
Cuadro No. 13: Plan motivacional. ....	187

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla No. 1: Resultado del DO.....	26
Tabla No. 2: Aplicación a cuatro directivos del método de comparación pareadas. .....	74
Tabla No. 3: Población.....	87
Tabla No. 4: Recopilación de información. ....	90
Tabla No. 5: Recopilación de información de datos primarios y secundarios.....	91
Tabla No. 6: Seguridad y estabilidad del trabajo .....	96
Tabla No. 7: Liderazgo de la empresa .....	98
Tabla No. 8: Oportunidades de crecimiento .....	100
Tabla No. 9: Incentivos brindados por la Empresa.....	102
Tabla No. 10: Motivación dentro de la Empresa .....	104
Tabla No. 11: Motivación Vs. Desempeño.....	106
Tabla No. 12: Empresa recíproca.....	108
Tabla No. 13: Equidad en la Empresa.....	110
Tabla No. 14: Trabajo en equipo.....	112
Tabla No. 15: Nivel de comunicación en la Empresa.....	114
Tabla No. 16: Trabajo oportuno.....	116
Tabla No. 17: Tareas asignadas .....	118
Tabla No. 18: Exactitud y Calidad de trabajo.....	120
Tabla No. 19: Errores.....	122
Tabla No. 20: Recursos materiales.....	124
Tabla No. 21: Supervisión.....	126
Tabla No. 22: Oportunidades de profesionalidad .....	128
Tabla No. 23: Respeto y amabilidad .....	130
Tabla No. 24: Cortesía clientes - compañeros .....	132
Tabla No. 25: Conflictos .....	134
Tabla No. 26: Nuevas ideas .....	136
Tabla No. 27: Cambio .....	138
Tabla No. 28: Aptitud .....	140
Tabla No. 29: Identificación .....	142
Tabla No. 30: Actividades.....	144

Tabla No. 31: Metas.....	146
Tabla No. 32: Valores reales.....	152
Tabla No. 33: Valoración de las alternativas. ....	153
Tabla No. 34: Cálculo de $x^2$ .....	153
Tabla No. 35: Presupuesto de la propuesta. ....	186
Tabla No. 36: Evaluación final .....	189

## ÍNDICE DE GRAFICOS.

Gráfico No. 1: Árbol del Problema .....	5
Gráfico No. 2: Subordinación .....	22
Gráfico No. 3: Motivación .....	23
Gráfico No. 4: Rendimiento Laboral .....	24
Gráfico No. 5: Etapas de la implantación del DO.....	28
Gráfico No. 6: Etapas del ciclo motivacional .....	35
Gráfico No. 7: Ciclo motivacional que termina en frustración o compensación. .	37
Gráfico No. 8: Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	38
Gráfico No. 9: Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg.....	41
Gráfico No. 10: Teoría de la expectativa de la motivación.....	42
Gráfico No. 11: Resultados de la teoría de la equidad.....	46
Gráfico No. 12: Teoría de Equidad.....	47
Gráfico No. 13: Evaluación del desempeño.....	60
Gráfico No. 14: Método escala gráfica.....	70
Gráfico No. 15: Perfil gráfico evaluado.....	70
Gráfico No. 16: Método de incidente críticos.....	71
Gráfico No. 17: Fórmula de la combinación.....	75
Gráfico No. 18: Distribución forzosa según la curva normal.....	77
Gráfico No. 19: Errores habituales en la evaluación del desempeño.....	81
Gráfico No. 20: Seguridad y estabilidad del trabajo.....	96
Gráfico No. 21: Liderazgo de la empresa .....	98
Gráfico No. 22: Oportunidades de crecimiento .....	100
Gráfico No. 23: Incentivos brindados por la Empresa.....	102
Gráfico No. 24: Motivación dentro de la Empresa .....	104
Gráfico No. 25: Motivación Vs. Desempeño.....	106
Gráfico No. 26: Empresa recíproca.....	108
Gráfico No. 27: Equidad en la Empresa.....	110
Gráfico No. 28: Trabajo en equipo .....	112
Gráfico No. 29: Nivel de comunicación en la Empresa.....	114
Gráfico No. 30: Trabajo oportuno.....	116

Gráfico No. 31: Tareas asignadas .....	118
Gráfico No. 32: Exactitud y Calidad de trabajo .....	120
Gráfico No. 33: Errores.....	122
Gráfico No. 34: Recursos materiales .....	124
Gráfico No. 35: Supervisión .....	126
Gráfico No. 36: Oportunidades de profesionalidad .....	128
Gráfico No. 37: Respeto y amabilidad.....	130
Gráfico No. 38: Cortesía clientes - compañeros .....	132
Gráfico No. 39: Conflictos .....	134
Gráfico No. 40: Nuevas ideas .....	136
Gráfico No. 41: Cambio.....	138
Gráfico No. 42: Aptitud .....	140
Gráfico No. 43: Identificación .....	142
Gráfico No. 44: Actividades .....	144
Gráfico No. 45: Metas.....	146
Gráfico No. 46: Tabulación de chi cuadrado .....	154



## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa MARCETEX se dedica a la confección y distribución de ropa interior de su marca propia: La Gatita de Guiliana, María de los Ángeles, Bóxer Huoo, Bóxer Sr. Cenador, Bóxer Escorpión, inició sus actividades en el año 2005, generando así fuentes de empleo que promueven el desarrollo de la localidad, actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto e indispensable la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los colaboradores.

Es por esta razón que el presente proyecto de investigación se ha enfocado en aplicar una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe eficientemente sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del colaborador.

Los datos arrojados por las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa indican que es importante aplicar incentivos económicos para que los mismos se sienten seguros del puesto de trabajo que cada uno de ellos desempeña, puesto que esto es un factor que la mayoría de los colaboradores consideran como una falencia que se debe mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó a la creación de un plan motivacional que es fundamental para el crecimiento de la empresa, para mejorar su relación interna y reflejarlo así en el rendimiento de los colaboradores obteniendo como resultado la productividad de la empresa, por tanto es necesario motivar al personal, para que desempeñen satisfactoriamente su trabajo.

**PALABRAS CLAVES:** Motivación, Rendimiento Laboral, Marcetex, Industria de la Confección, Plan de Capacitación.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

MARCETEX company is engaged in manufacture and distribution of underwear to its own brand: La Gatita de Guiliana, María de los Ángeles, Bóxer Huoo, Bóxer Sr. Cenador, Bóxer Escorpión; began operations in 2005, generating sources employment that promote the development of the town, is currently at the stage of growth, therefore, indispensable for the implementation of job performance evaluation of the performance of employees.

It is for this reason that the present research project has focused on applying a suitable tool that allows evaluating the different positions, defining and updating training programs develop the skills of human talent, looking for personnel to perform its tasks efficiently and decrease the gap between the job profile and the profile of the employee.

The data collected by surveys of employees of the company indicate that it is important to implement economic incentives so that they feel confident the job that each plays, as this is a factor that most employees they are seen as a shortcoming that should be improved.

So the proposal resulting from the research routed by me to the creation of a motivational plan is critical to the growth of the company, to improve their internal relationship and thus reflect the performance of the employees resulting in the productivity of the company, Therefore it is necessary to motivate staff to perform their work satisfactorily.

**KEYWORDS:** Motivation, Job performance, Marcetex, Garment Industry, Training Plan.

## INTRODUCCIÓN

La administración del Talento humano determina la utilización de estrategias empresariales que generen una alta participación, de tal manera, la motivación se convierte en el instrumento que permite generar un mejor compromiso y por ende el rendimiento laboral será óptimo a las necesidades de la empresa.

La estructura de la investigación consta de los siguientes capítulos:

**El Capítulo I**, determina la formulación del tema de la investigación, se realiza el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, las causas y efectos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

**El Capítulo II**, está conformado por los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación teórica en la que se puntualiza la conceptualización de las variables independiente y dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas.

**El Capítulo III**, hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, la población y muestra, se operacionalizarán las variables y se determina el procesamiento de la información.

**En el Capítulo IV**, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados de los datos recolectados en la encuesta procesados con el programa SPSS.

**En el Capítulo V**, se determina las conclusiones y recomendaciones de la investigación, fundamentado en las necesidades detectadas en el trabajo investigativo.

**El Capítulo VI**, esta delineado por la propuesta, la justificación así como los objetivos y el modelo operativo de las actividades de cambio para la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema.**

“La motivación y su incidencia en el rendimiento laboral en la empresa MARCETEX de la ciudad de Ambato”.

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una

determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente. (Santos A. R., 2012)

En la actualidad, la motivación es una tendencia cada vez más practicada por empresas productivas a **nivel mundial**. En El Salvador, algunas compañías han adoptado este nuevo concepto de desarrollo personal entre los colaboradores, para cumplir con las expectativas y objetivos empresariales. (Ramírez, 2013)

Colaboradores felices, motivados y satisfechos es la clave para que una compañía sea exitosa. Además un colaborador que se siente importante y con poder de decisión es sinónimo de productividad. La motivación es la clave para tener colaboradores con sueños de superación, que busquen aprovechar el tiempo y que alcancen con mayor facilidad los objetivos de la empresa. Para mantener motivados a los colaboradores es necesario impactar sus vidas de manera positiva. "La empresa que está consciente que tiene un equipo motivado, va a tener equipos productivos, la diferencia siempre la va a hacer la actitud del líder". (Ramírez, 2013)

Uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Iacocca, expresa: "Nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente". Una motivación vale por veinte amenazas, seis presiones y nueve memorandos. (Goran, 2006)

El tema de la motivación en sí mismo es muy complicado y no existe una fórmula universal que permite obtener los mismos resultados en cada caso. Cada empresa

con sus colaboradores es un caso especial, ya que en cada una existe una cultura interna y cada uno de los directivos tiene que encontrar una receta óptima de cómo motivar a sus colaboradores. Tener una estrategia de motivación efectiva es de importancia enorme, ya que: “El éxito de una empresa está en el compromiso de sus miembros. Todas las personas deben ser tratadas con respeto y dignidad si se quiere lograr su compromiso. Dentro de la empresa existen muchos potenciales que deben ser aprovechados. Lo que diferencia una empresa de éxito de otra que no lo posee, son fundamentalmente sus personas.” (Goran, 2006)

Pero el principal fin es lograr colaboradores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores. (Herrera, 2012)

A **nivel nacional** las empresas requieren la necesidad de disponer de sistemas efectivos de evaluación del trabajo que realizan las personas para poder realizar los ajustes que les permitan lograr sus objetivos. Uno de estos sistemas es la evaluación o supervisión del rendimiento laboral de sus colaboradores. ("Anónimo", 2013)

La evaluación del rendimiento laboral: es un proceso sistemático, tiene carácter periódico y sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo; por lo que pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarlo a mejorar. ("Anónimo", 2013)

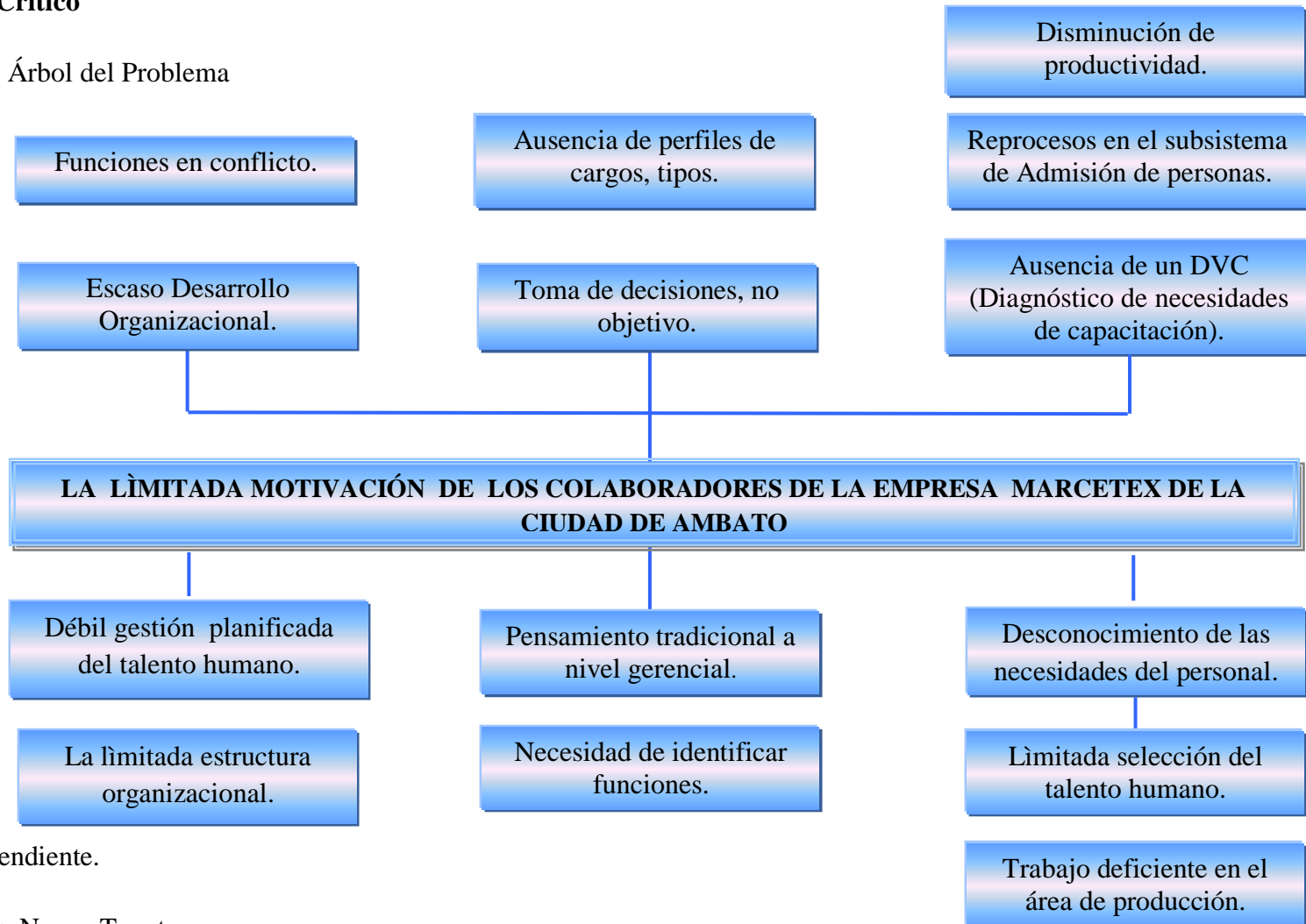
Su objetivo es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus colaboradores, además toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes. Esta evaluación del rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial. ("Anónimo", 2013)

**La empresa MARCETEX** se dedica a la confección y distribución de ropa de su marca propia. Inició sus actividades en el año 2005, generando así fuentes de empleo que promueven el desarrollo de la localidad, pero en la actualidad se evidencia que la empresa enfrenta falencias que no le permiten crecer.

La inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad en la Empresa genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente, razón por la cual promueve la falta de identificación de rendimiento de los colaboradores en la Empresa, es por eso que la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en el rendimiento de los colaboradores se ha transformado en la necesidad imperativa de aplicar una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe eficientemente sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del colaborador.

### 1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico No. 1: Árbol del Problema



Variable Independiente.

Elaborado por. Nancy Tonato



De esta manera el cambio de acciones empresariales ha establecido que la problemática en la empresa genera una débil gestión planificada del talento humano, lo cual ocasiona un escaso desarrollo organizacional. Otro elemento es la limitada estructura organizacional lo que hace que existan funciones en conflicto con el personal.

Por tanto el pensamiento tradicional a nivel gerencial crea mala toma de decisiones y objetivos no muy bien planteados. Aparte la necesidad de identificar funciones es muy importante por lo que se origina la ausencia de perfiles de cargos y tipos de los colaboradores.

Sin embargo el desconocimiento de las necesidades del personal crea la ausencia de un DVC (Diagnostico de necesidades de capacitación) para los colaboradores de la empresa; incluso la limitada selección del talento humano genera reprocesos en el subsistema de admisión de personas, no obstante el trabajo deficiente en el área de producción produce la disminución de productividad para lo cual los colaboradores de Marcetex deben estar motivados.

### **1.2.3 Prognosis**

Determinada la problemática, se establece que si MARCETEX no genera una solución, se restringirá el desarrollo de las potencialidades del personal.

Se produciría el desperdicio de los recursos financieros y materiales, los mismos que no permitirán un desarrollo organizacional debido a que el limitado rendimiento laboral no aporta con el cumplimiento de los objetivos.

La falta de compromiso ocasionará que la empresa presente bajos niveles de productividad, afectando así el crecimiento en el mercado y dar paso a la competencia, los mismos que en un futuro no muy lejano abarcarán gran parte de los consumidores, dejando a la empresa sin una gran participación dentro del mercado.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la motivación en el rendimiento laboral en la empresa **MARCETEX** de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿Qué tipos de motivación e incentivos aplica la empresa para mejorar el rendimiento laboral?
- ¿Qué factores permiten un buen rendimiento laboral de la empresa **MARCETEX**?
- ¿Qué alternativa de solución existe ante el problema planteado en la empresa **MARCETEX**?

#### **1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.2.6.1. DELIMITACIÓN DEL CONTENIDO**

**Campo:** Administración

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Rendimiento laboral

### **1.2.6.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

<b>Empresa:</b>	MARCETEX
<b>Cantón:</b>	Ambato.
<b>Parroquia:</b>	Huachi Chico.
<b>Dirección:</b>	Av. Bolivariana Sector América Park tras  El Estadio Neptali Barona/ Calle Batalla de  Pichincha Y Vicente Peñarrera

### **1.2.6.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL.**

Período: Enero 2015 – Noviembre 2015

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El manejo del talento humano necesita de un enfoque técnico y académico, el mismo que garantice una gestión de talento humano sistemático y que oriente cada una de las actividades empresariales hacia el logro de sus objetivos para generar competitividad.

El interés del presente trabajo investigativo se sustenta en profundizar el estudio de los problemas de eficiencia y eficacia dentro de la empresa, debido a que los colaboradores se encuentran desmotivados, teniendo como resultado que la motivación es una inversión y no un gasto, de ésta manera se implantaría un modelo de gestión de competencia que dinamice no solo el rendimiento laboral si no que se convertirá en el eje transversal del nuevo esquema administrativo en la empresa para generar un alto nivel empresarial.

El impacto se generará a través de un cambio organizacional lo que abarca el aprendizaje organizacional al igual que al aprendizaje individual de los colaboradores dentro de la empresa, ya que si se elevara la productividad a través de un rendimiento del personal basado en un alto grado de compromiso se obtendría un manejo empresarial integral.

Los beneficiarios de la investigación son los propietarios de la empresa, ya que al contar con un plan de motivación se dinamizarán cada uno de los recursos organizacionales, por lo tanto alcanzará la meta de ser los líderes en el mercado ya que optimizarán sus costos, pudiendo abarcar un mayor porcentaje de clientes; después el personal por lo que al extender sus perfiles competitivos se incrementará el rendimiento laboral dentro de la empresa.

Es novedoso porque existen muchas empresas a nivel local, nacional e internacional que sufren de un deficiente rendimiento laboral, por cuanto se aspira cambiar un esquema de administración del talento humano manteniendo así un desarrollo organizacional, el mismo que refleje coordinación, integración y efectividad, además con este proyecto se promoverá la satisfacción de las necesidades de los colaboradores como también de los empresarios.

Es factible porque se alcanzará a nivelar un plan de motivación y definirlo en los colaboradores, logrando en ellos un mayor rendimiento laboral dentro de la empresa sin obtener desmotivación de los mismos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la motivación en el rendimiento laboral en la empresa MARCETEX de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar que tipos de motivación e incentivos aplica la empresa para mejorar el rendimiento laboral.
- Analizar qué factores permiten un buen rendimiento laboral en la empresa MARCETEX.
- Proponer una alternativa de solución existente ante el problema planteado en la empresa MARCETEX.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En el desarrollo del presente trabajo se tomó en consideración la siguiente investigación:

*“La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Área Operativa en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Pillaro, Provincia de Tungurahua.”*

**Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación**

**OBJETIVOS**

**Objetivo General**

- Determinar cómo la motivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro en la provincia del Tungurahua.

**Objetivos Específicos**

- Determinar cuáles son los niveles de la motivación que inciden en el ineficaz desempeño laboral.
- Analizar Cuáles son las áreas del desempeño laboral que afectan a la motivación de los colaboradores del área operativa del gobierno municipal.
- Proponer de Qué manera se aplica la capacitación más adecuada para elevar la motivación y mejorar el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro Provincia del Tungurahua.

**Conclusiones**

- El gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro está tomando las iniciativas de sus colaboradores en su desempeño laboral pero no es lo suficiente para motivarlos, esto nos impide que rindan de manera eficiente en sus lugares de trabajo por lo que se ve afectada la institución.
- Si los niveles de la motivación no se satisfacen en su totalidad los colaboradores podrían verse afectado no solamente en problemas fisiológicos sino también en problemas familiares y sociales impidiendo así un desempeño laboral de alta calidad

- La institución está dejando de lado en cuando la competitividad de los colaboradores es decir que no se les está dando la mayor importancia lo que se ha visto muy afectada las áreas del desempeño laboral en un bajo índice de la participación de la planificación de actividades, en la organización de materiales, y logro de metas esto se debe a que la motivación que se les brinda es muy escaso y no es la adecuado.
- En el gobierno municipal del cantón Santiago de Pillaro no se está tomando en cuenta lo importante que es que los colaboradores se desempeñen de una manera eficiente en sus puestos de trabajo por lo que han dejado en un segundo plano a la motivación y lo que esto representa para una buena imagen institución y en si el éxito empresarial.

*“La motivación y su incidencia en el bajo rendimiento laboral de los trabajadores, en la Empresa Artesanal Maximfashion de la Ciudad de Ambato”.*

## **Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas**

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

- Analizar como la Motivación incide en el Rendimiento Laboral de los trabajadores, en la Empresa Artesanal Maximfashion de la ciudad de Ambato.

#### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar los factores que inciden en el bajo rendimiento laboral de los trabajadores en la Empresa Artesanal Maximfashion.
- Analizar los factores que provoca la falta de motivación en la Empresa Artesanal Maximfashion.
- Proponer un proyecto de capacitación motivacional para mejorar el rendimiento laboral.



## **CONCLUSIONES**

- La falta de voluntad de los trabajadores para realizar sus tareas laborales se debe a que no están motivados, siendo su rendimiento insuficiente y generando un problema para el crecimiento de la empresa.
- El desarrollo de la empresa depende de una muy buena eficiencia de la mano de obra, por ende debe impulsarse estrategias de motivación al trabajador, ya que este debe estar motivado de forma directa e indirecta para un mejor rendimiento.
- El bajo rendimiento laboral, se da por el incumplimiento de las tareas del trabajador, porque existe ausencia o falta de compromiso de la empresa con el recurso humano, y los métodos de control de mano de obra son insuficientes.
- El trabajador realizara sus tareas en un tiempo hábil si está motivado, siendo fructífero sus resultados debido al buen rendimiento laboral, de lo contrario de no haber un buen rendimiento se debe tomar en cuenta que si la empresa pierde, los trabajadores también lo hacen.

*“La Motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la Panadería Calidad de la ciudad de Ambato.”*

**Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas**

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Determinar cómo incide la desmotivación del personal, y el desempeño laboral de la Panadería Calidad.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del desempeño laboral de la Panadería Calidad.

- Analizar las estrategias para elevar el desempeño laboral de la Panadería Calidad.
- Diseñar estrategias globales de motivación laboral de la Panadería Calidad.

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes

Conclusiones:

- La investigación realizada ayudo para reflexionar sobre la importancia que tiene la motivación al personal, ya que es el eje más importante dentro de la panadería.
- Después de haber realizado, analizado y procesado la investigación sobre la desmotivación del personal y el desempeño laboral de la panadería calidad, se ha podido visualizar que el clima organizacional de la misma es inadecuado, ya que se encuentra varias falencias en relación al comportamiento de los trabajadores de la panadería, comportamiento que ocasiona la falta de productividad de la panadería a través de un desempeño laboral poco eficiente y eficaz.
- El personal de la panadería calidad no es reconocida en forma alguna por parte del nivel directivo, desmotivando su nivel de entusiasmo para hacer su trabajo.
- Se determina que el personal que trabaja en la panadería no reciben motivación, de este modo se está restando su capacidad y creación e innovación, condiciones indispensables para mejorar su desempeño.
- Se carece de una cultura organizacional y de un liderazgo por parte de la gerencia, por lo que no se ha definido claramente los objetivos.
- Para los empresarios es muy claro esperan de su capital humano, máxima productividad en su trabajo o tarea, pero no tiene tanta claridad en lo que el personal necesita una motivación.
- Su evidencia en los resultados de los trabajadores de la panadería falta de motivación, toda vez que, la compensación no es proporcional al nivel de

esfuerzo que ellos realizan, factor que incrementan más todavía, la insatisfacción al personal y bajo desempeño laboral.

- La infraestructura física de la panadería, con su alta capacidad operacional y los precios accesibles al cliente, constituye las principales fortalezas de la panadería.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

En el desarrollo de la investigación propuesta se utilizaron los principios del **Paradigma Crítico Propositivo**, en consideración de que:

El problema identificado en la empresa se encuentra en constante cambio y evolución, ya que cada día la competencia es más amenazante y demanda de las empresas modernas las cuales tienen capacidad suficiente para afrontar los cambios y retos del mundo globalizado de hoy en día.

Se aplicó el conocimiento disponible para comprender el problema, el punto de partida fue la información otorgada por los miembros de la empresa y la información obtenida en libros, e Internet con respecto al tema.

### **2.2.1. El enfoque epistemológico**

La investigación se basa en las siguientes categorías supra ordenadas:

- Gestión del Talento Humano
- Comportamiento Organizacional
- Motivación

También las categorías subordinadas:

- Administración
- Productividad
- Rendimiento Laboral

### **2.2.2. El enfoque ontológico**

La presente investigación pretende servir a todos los empleados que necesitan alguna ayuda y que cometen muchos errores al momento de estar en su lugar de trabajo, por lo tanto se necesita el apoyo por parte de ellos para llegar a conocer los hábitos o acciones que podrían ocasionar el deficiente rendimiento laboral dentro de la empresa.

### **2.2.3. El enfoque axiológico**

La investigación se realizó bajo las leyes, reglamentos y disposiciones que salvaguarden la integridad del grupo investigado, basándose en la ética y moral profesional del investigador.

### **2.2.4. El enfoque metodológico**

Se fundamenta en la interpretación y la comprensión de los aspectos generales en la producción, para lo cual es necesario conocer los actuales procesos de las competencias e integrarlo a una sinergia competitiva en donde el fin sea el alto rendimiento laboral del personal de la empresa.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

**El código de trabajo en su capítulo cuarto especifica cuáles son las obligaciones tanto del trabajador como del empleador, así:**

## CAPÍTULO IV

De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador:

### **Obligaciones del empleador:**

- ✓ Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- ✓ Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- ✓ Sueldo básico que se debe pagar es de \$354.00.
- ✓ Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social.
- ✓ Pagar horas extras y suplementarias.
- ✓ Pagar los décimos tercero y cuarto.
- ✓ A partir del segundo año de trabajo pagar los.
- ✓ A pagar una compensación por el salario digno.
- ✓ A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

### **Derechos laborales del trabajador:**

- ✓ Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- ✓ A percibir como mínimo el sueldo básico (\$354 usd).

- ✓ A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabajes estas horas.
- ✓ A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- ✓ A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- ✓ A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- ✓ A recibir una compensación por el salario digno.
- ✓ A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- ✓ A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- ✓ Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- ✓ Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- ✓ A recibir un pago por concepto de utilidades.

**Obligaciones del trabajador:**

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso,

cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- Las demás establecidas en el CT.

**Análisis:**

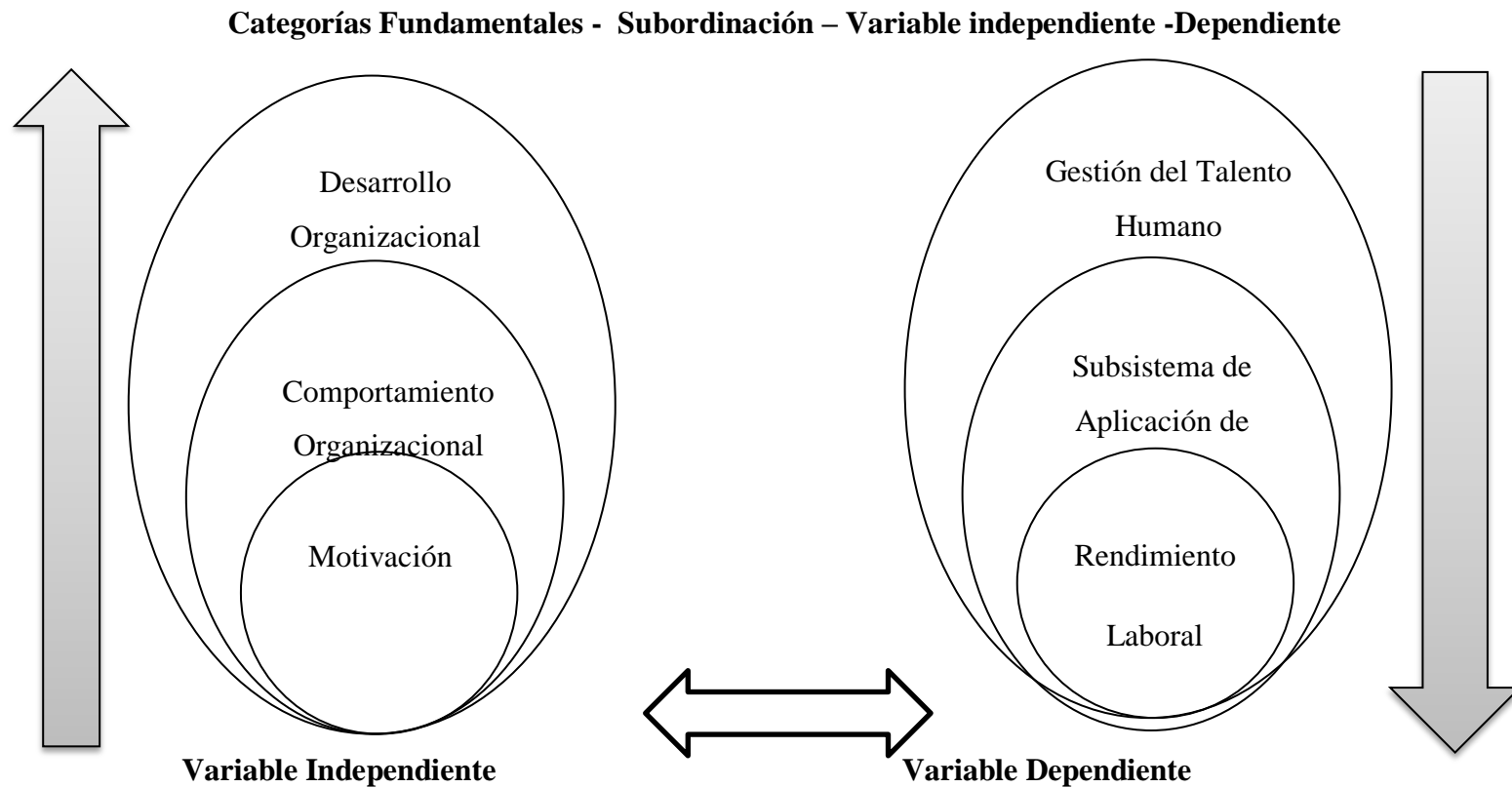
MARCETEX es una empresa de personas naturales obligada a llevar contabilidad por ende se determina que la calidad de vida laboral del personal está enfocada también a un constante desarrollo individual y colectivo, el implantar un proceso motivacional que suscite un alto rendimiento laboral es la gestión del talento

humano que se promueva y así tener como resultado el fortalecer las habilidades y destrezas del personal y enfocarlas a la generación de un alto nivel de productividad.



## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico No. 2: Subordinación



Elaborado por: Nancy Tonato

2.4.1. Constelación de Ideas - Variable Independiente: Motivación

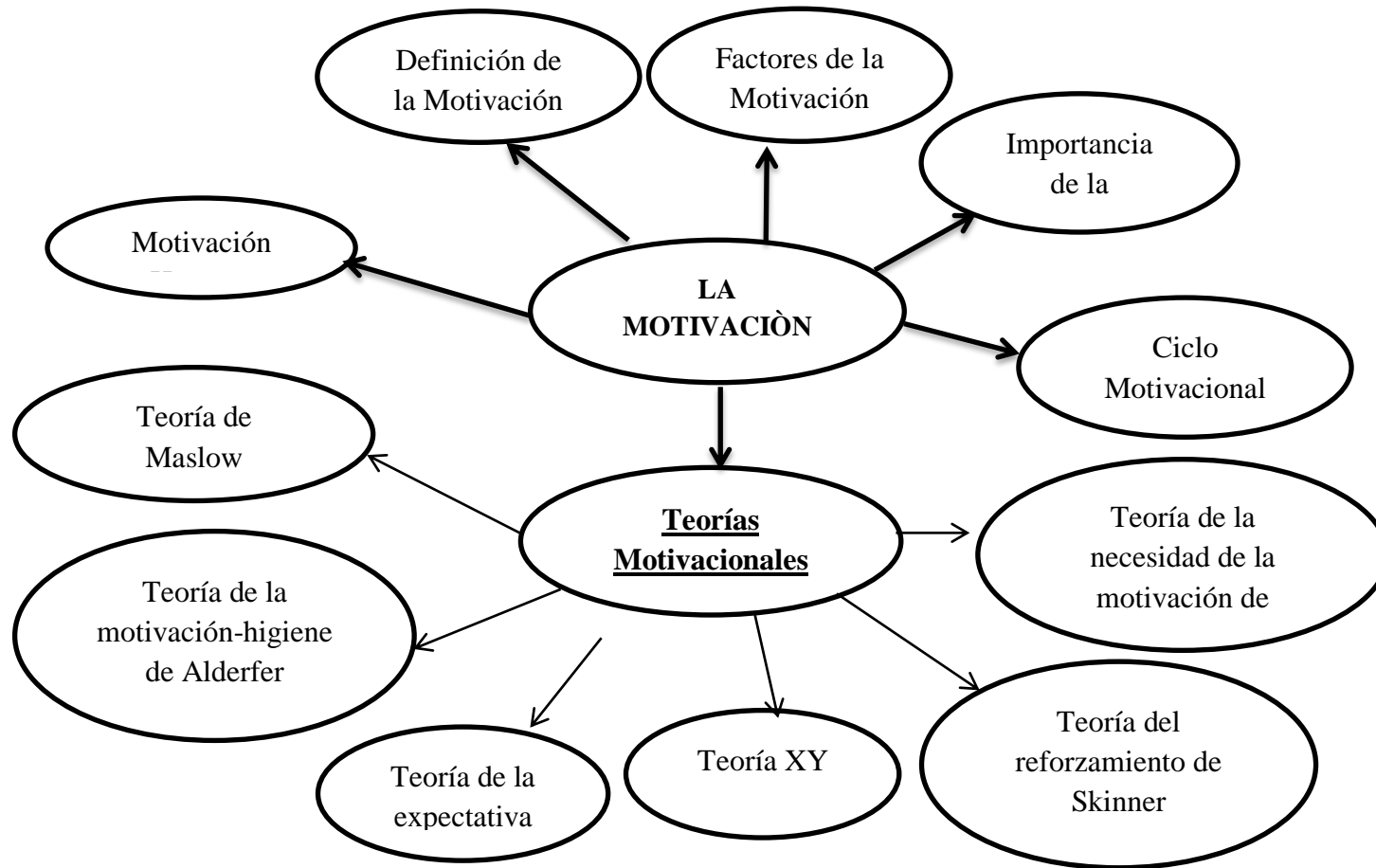


Gráfico No. 3: Motivación

Elaborado por: Nancy Tonato

2.4.2. Constelación de Ideas - Variable Dependiente: **Rendimiento Laboral**



**Gráfico No. 4:** Rendimiento Laboral

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## **2.5.DEFINICIÓN DE CATEGORÍA**

### **VARIABLE INDEPENDIENTE MOTIVACIÓN**

#### **Desarrollo Organizacional**

##### **Definición**

El desarrollo organizacional (DO) es el nombre que se les da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo. Más concretamente, se entiende por DO aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización. Para conseguir este desarrollo se establecen planes de formación de equipos de trabajo, se implantan círculos de calidad y, sobre todo, se desarrolla la retroalimentación, consistente en que las personas que deben tomar decisiones sobre los problemas que se planteen, sepan las opiniones de sus colaboradores intercambien más información. Está demostrado que el intercambio de información genera el desarrollo de las potencialidades de las organizaciones y de los empleados de la misma. (Gelabert, 2010)

La diferencia entre el DO y los programas o planes tradicionales para modificar el comportamiento de las personas en el seno de las organizaciones (el cambio organizacional) reside en que el primero pone más énfasis en el colectivo y en el segundo, en los individuos. Para el DO el equipo es la única clave para aprender formas más eficaces de comportamiento, la colaboración entre sus miembros es esencial y la idea del cambio organizacional, si está ya muy arraigada, genera un esfuerzo continuó para lograr el desarrollo de la empresa. (Gelabert, 2010)

## Objetivos básicos del DO

Esta filosofía busca conseguir el máximo provecho del grupo como conjunto de personas al servicio de la organización y esto se consigue encauzando positivamente el trabajo en equipo, fomentando la comunicación y favoreciendo la predisposición de los grupos para la solución de problemas. La mayoría de especialistas en el DO coinciden en que, como mínimo, el resultado debe concretarse en lo siguiente:

### RESULTADO DEL DO

**Tabla No. 1:** Resultado del DO.

<b>Desarrollar las potencialidades</b> técnicas, administrativas e interpersonales de los individuos.
<b>Diagnosticar los problemas</b> y las cuestiones insatisfactorias.
<b>Estimular los sentimientos y emociones</b> positivas de los individuos hacia la consecución de los objetivos.
<b>Despertar y desarrollar la conciencia</b> de la existencia de interés coincidente entre el individuo y la organización.
<b>Propiciar la colaboración</b> entre los distintos grupos de organización.
<b>Constituir la comunicación</b> y la simple información como el eje central para todo cuanto se espera de los grupos.

**Fuente:** (Gelabert, 2010)

**Elaborador por:** Nancy Tonato

Estos objetivos podemos clasificarlos según los fines específicos que persiguen, según SHIRLEY, entre otros los siguientes:

- a) La mayoría de especialistas en el DO coinciden en que, como mínimo, el resultado debe concretarse en lo siguiente:
- b) Estratégicos (procuran modificar la relación entre la organización entendida como un todo y su entorno).
- c) Tecnológicos (relacionados con el cambio de la tecnología de la producción, equipos no humanos, etc.)
- d) Estructurales (los relacionados con la estructura humana, es decir, procesos de comunicación, decisiones, relaciones de autoridad, etc.)
- e) Comportamentales (enfocados al cambio de creencias, valores de la organización, actitudes, relaciones interpersonales, etc.) (Gelabert, 2010)

## **VALORES Y ETAPAS DEL PROCESO DE DO**

Los grupos adquieren un protagonismo decisivo, para poder implantar la filosofía del DO es necesario tener como pilares básicos una serie de valores que hay que tomar en consideración:

- a) **Respeto por los individuos.** Se parte del criterio de que las personas han asumido la responsabilidad que les corresponde en el grupo y deben recibir un trato digno.
- b) **Apoyo de la organización.** La organización, y en especial el grupo, se solidariza con la persona, por la confianza que se tiene depositada en ella.
- c) **Nivelación del poder.** La autoridad jerárquica pierde la importancia y el control sobre el grupo prácticamente se hace innecesario.
- d) **Exposición de problemas.** Se exponen abiertamente y son tratados por el grupo para su resolución.

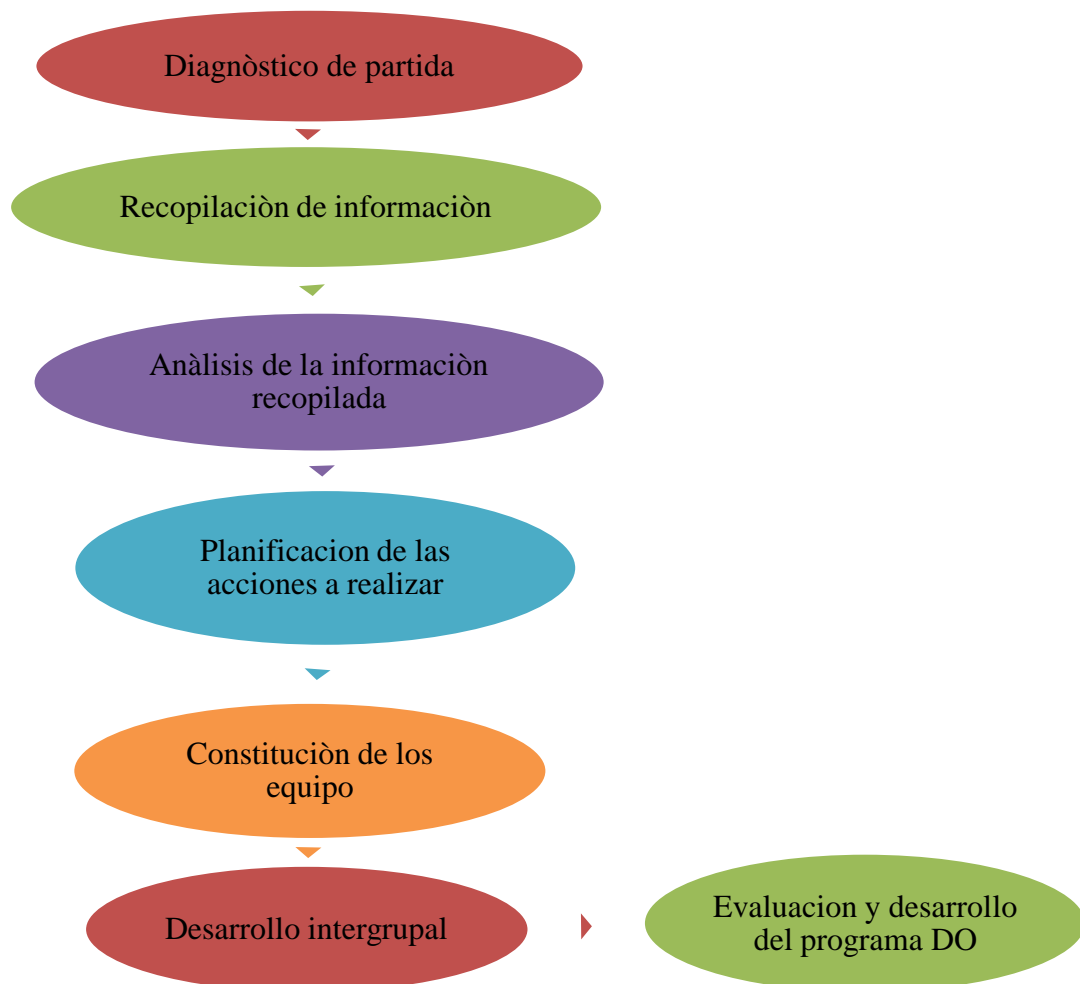
e) **La participación.** Es esencial la participación de todos los miembros.

Cuanto más participen, mayor será el compromiso con el grupo.

El proceso de implantación del DO requiere seguir un método que la práctica profesional los teóricos afirman que en la materia afirman, y aconsejan. (Gelabert, 2010)

### ETAPAS DE LA IMPLANTACIÓN DEL DO

**Gráfico No. 5:** Etapas de la implantación del DO



**Fuente:** (Gelabert, 2010)

**Elaborador por:** Nancy Tonato

## **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización y su propósito es mejorar el desempeño de esta. (Fincowsky., 2011)

### **Características del Comportamiento organizacional**

1. Es multidisciplinario.
2. Representa un método para promover la transmisión de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
3. Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
5. Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva toma de decisiones.
6. Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

(Fincowsky., 2011)

### **Criterios de apoyo**

El comportamiento organizacional encausa sus acciones de manera ordenada y sistemática para lograr que las personas y las organizaciones desarrollen todo su potencial, considerando los siguientes criterios:



1. Describir cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
2. Entender la razón de cómo se comportan las personas.
3. Prever el comportamiento de las personas.
4. Mejorar el desempeño de las personas.

Estos criterios son un gran apoyo para comprender la interacción entre las personas y las organizaciones y entender de qué forma se puede transformar el escenario organizacional para alcanzar resultados en términos de rendimiento (cantidad y calidad de bienes y servicios), satisfacción (índice de productividad), y crecimiento y desarrollo personales (mayor conocimiento, habilidades y destrezas). (Fincowsky., 2011)

### **Utilidad del Comportamiento Organizacional**

Los recursos del Comportamiento Organizacional emplea para analizar las interacciones y el funcionamiento organizacional son de espectro amplio, y abarcan un abanico de fenómenos individuales, grupales y organizacionales. A esto se debe que una ventaja competitiva suele basarse en la agrupación de varios recursos. Algunos de estos recursos son tangibles (es decir, pueden verse y cuantificarse), y otros intangibles (por lo general, patrones de comportamiento difíciles de emitir). (Fincowsky., 2011)

### **La Motivación Humana**

Los motivos humanos se basan en necesidades, consientes o inconscientes; algunas son primarias como las fisiológicas del agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente

estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.  
(Koontz, 2012)

### **La Motivación**

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, 2012)

La motivación es un estado anímico que predispone al individuo a esforzarse para alcanzar alguna meta que desea. Se supone que el estado de motivación surge por la existencia de una necesidad – individual o grupal – insatisfecha. (Ronda., 2006)

Cuanto mayor sea la necesidad mayor será la actividad que se despliega para satisfacerla. (Ronda., 2006)

En los términos descritos, la dirección debe interesarse por la motivación de los individuos porque, conociendo el origen de las necesidades que tienen las personas, puede ayudar a satisfacerlas y lograr al mismo tiempo un mayor desempeño organizativo. (Ronda., 2006)

### **Factores de la Motivación**

#### **Los temidos**

Hay quienes se motivan cuando está a punto de producirse una situación fatal para sus vidas. Por ejemplo, cuando van a ser despedidos de su trabajo, o se han quedado sin dinero, o cuando su relación está llegando a un límite y se encuentran a punto de perderla. Es decir, al llegar a una situación apenas sostenible se activan

y se motivan para salir de esa situación, para que un temido desenlace no deseado no se produzca. (Valdes, 2013)

### **Los deseados**

Se motivan cuando desean alcanzar algo. No esperan a que se produzca una situación límite, sino que se activan desde el momento en el que vislumbra sus objetivos. (Valdes, 2013)

### **Internos**

A la persona le motiva su propia satisfacción, estar a gusto consigo misma, le motiva lo que piensa, lo que hace, lo que inventa, lo que diseña, lo que le hace reír. Son artistas o creativos que sólo por el placer de crear o de materializar un pensamiento o un sentimiento se sienten estimulados. Es como si tuvieran dentro un generador de ideas que les permite sentirse en plenitud y auto motivados. Éste sería el caso de un comercial autónomo que no quiere trabajar dentro de una organización y que además es capaz de dirigirse a sí mismo, de fijarse metas y trabajar con constancia sin requerir aprobación externa. (Valdes, 2013)

### **Externos**

Les motivan cosas que están fuera de uno, lo que dirán los otros, lo que pensarán, el reconocimiento social. Viven con la mirada puesta en el otro, fuera de sí mismo. (Valdes, 2013)

## **Las diferencias**

Lo que llama la atención son las cosas que son diferentes, que son desconocidas o nuevas, lo que nadie tiene. Lo que motiva es tener lo que otros no pueden alcanzar. (Valdes, 2013)

## **Importancia de la Motivación**

La motivación que causa, analiza y sostiene el comportamiento del ser humano, ha sido siempre un concepto que es importante que los gerentes entiendan, Los gerentes por definición, trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y, algunas veces irracionales con su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Existen muchas teorías acerca de la motivación, y la mayor parte de ellas difieren en lo que implícitamente sugieren que los gerentes deberían hacer para lograr un desempeño satisfactorio por parte de sus subalternos. Sin embargo la mayor parte de los gerentes saben, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y al estímulo (expresados no solo en palabras sino en acciones) y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización. (James, 2001)

La empresa es un ente que por sí solo nunca puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas. La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. (James, 2001)

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar. (Mordan, 2013)

La palabra Motivación deriva del latín Motivus, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCION, eso significa que para que un empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa y rinda al 110% debe tener un motivo que lo lleve a la acción. (Mordan, 2013)

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc. (Mordan, 2013)

### **Ciclo Motivacional**

A partir de la puesta en práctica de la teoría de las relaciones humanas se aplicaron en las empresas toda clase de teorías psicológicas sobre la motivación. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente a que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades. (Chiavenato I. , 2006)

De allí surge el concepto de ciclo motivacional: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo lo rompe o crea una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que reemplaza el estado de

equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de satisfacer la necesidad. Si esta se satisface el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. (Chiavenato I. , 2006)

Toda satisfacción es una liberación de tensión. (Chiavenato I. , 2006)

### **ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL QUE RESULTAN EN LA SATISFACCION DE UNA NECESIDAD**

**Gráfico No. 6:** Etapas del ciclo motivacional



**Fuente:** (Chiavenato I. , 2006)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## **Ciclo Motivacional de Frustración o Compensación**

Existen ocasiones en que las necesidades no se satisfacen debido a cierta barrera u obstáculo que lo impiden. Cuando esto ocurre, surge la frustración que impide liberar la tensión y mantiene el estado de desequilibrio y tensión. (Chiavenato I. , 2006)

El ciclo motivacional puede tener una tercera solución: la compensación o transferencia. La compensación (o transferencia) se presente cuando la persona intenta satisfacer alguna necesidad (imposible de satisfacer) mediante la satisfacción de otra, complementaria o sustitutiva. En este caso la satisfacción de otra necesidad opaca lo más importante y reduce o evita frustración. En consecuencia toda necesidad humana puede ser satisfecha, frustrada o compensada. (Chiavenato I. , 2006)

Toda necesidad no satisface, motiva un comportamiento; sin embargo si no se satisface dentro de un tiempo razonable pasa a ser motivo de frustración. Esto puede originar ciertos comportamientos:

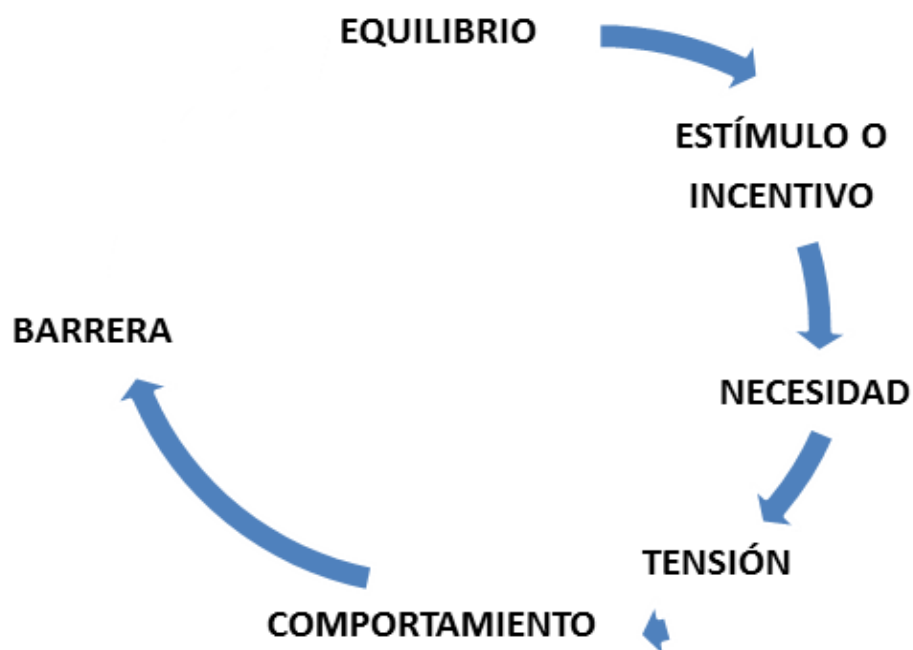
- a** Desorganización del comportamiento. La conducta de la persona frustrada puede volverse ilógica de repente, sin que haya, en apariencia ninguna explicación.
- b** Agresividad. La persona frustrada puede volverse agresiva, la tensión acumulada puede liberarse mediante la agresividad física, verbal, simbólica, etc.

- c Reacciones emocionales. La tensión reprimida por la insatisfacción de la necesidad puede provocar ansiedad, aflicción, nerviosismo intenso u otras consecuencias, como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.
- d Alineación y apatía. La insatisfacción puede provocar alienación, de apatía y desinterés por alcanzar los objetivos frustrados, como mecanismo inconsciente de defensa del ego.

De ahí que sea necesario evitar la frustración en el comportamiento de las personas. (Chiavenato I. , 2006)

### CICLO MOTIVACIONAL QUE TERMINA EN FRUSTRACIÓN O COMPENSACIÓN

**Gráfico No. 7:** Ciclo motivacional que termina en frustración o compensación.



**Fuente:** (Chiavenato I. , 2006)

**Elaborado por:** Nancy Tonato



## Teorías motivacionales

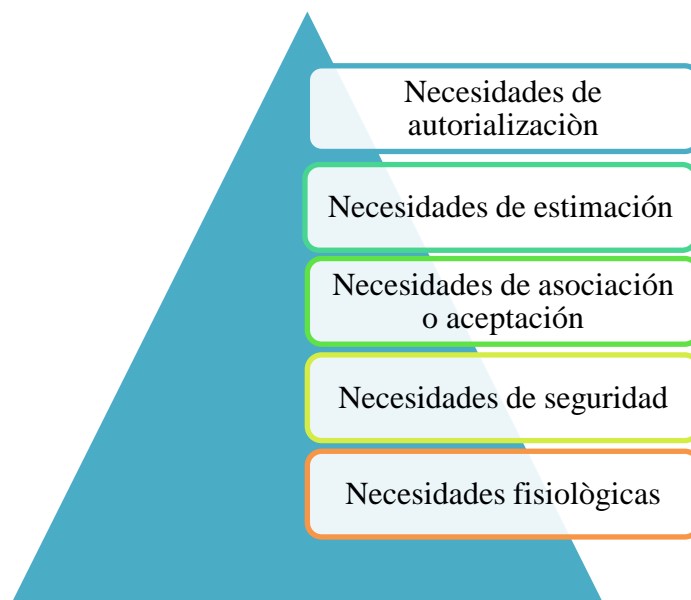
Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas son:

### Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas a la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyo que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador. (Koontz., 2008)

### JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

**Gráfico No. 8:** Jerarquía de las necesidades de Maslow.



**Fuente:** (Koontz., 2008)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## **La jerarquía de las necesidades**

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

1. *Necesidades fisiológicas.* Se trata de las necesidades básicas para sustentar la vida humana misma, con alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow cuando estas necesidades quedan satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivaran a las personas.
2. *Necesidades de seguridad.* Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.
3. *Necesidades de afiliación o aceptación.* Ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
4. *Necesidades de estima.* Según Maslow una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser atendidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
5. *Necesidad de autorrealización.* Maslow considera esta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo. (Koontz., 2008)

## **Teoría ERG de Alderfer**

Las siglas ERG se refieren (derivadas del inglés) a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo. (Koontz, 2012)

Esta teoría es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow, sin embargo solo tiene tres categorías:

- *Necesidad de existencia* son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- *Necesidades de relación* relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
- *Necesidad de crecimiento* se refiere al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia. (Koontz, 2012)

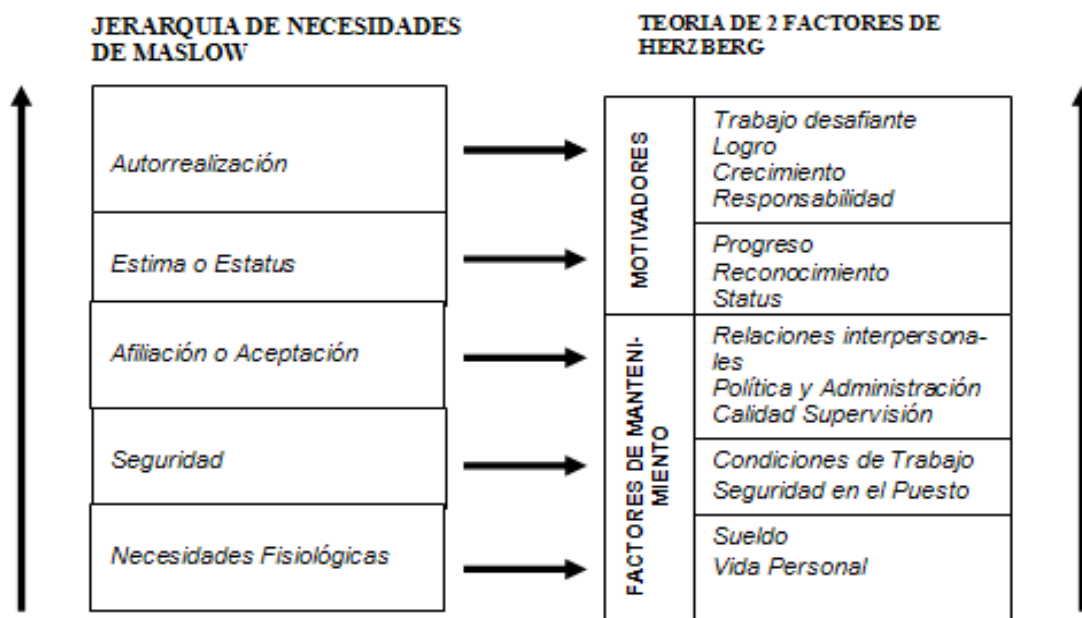
### **Teoría de la motivación – higiene de Herzberg**

La satisfacción del trabajador está vinculada a factores extrínsecos o a factores intrínsecos.

- Factores extrínsecos. Contribuyen a evitar insatisfacciones, pero no reportan satisfacciones, tales factores pueden ser: incrementos de salario, competencia en el superior jerárquico, calidad de las relaciones humanas, condiciones de trabajo, seguridad en las tareas, etc.
- Factores intrínsecos. Normalmente inducen a satisfacciones del individuo en el desempeño de sus tareas, pueden ser factores tales como: lograr éxitos en las tareas importantes, reconocimiento, responsabilidad en el propio trabajo y en el de los demás, promoción, etc. (Ronda., 2006)

## COMPARACION DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW Y HERZBERG

**Gráfico No. 9:** Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg.



**Fuente:** (Koontz, 2012)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Teoría de la expectativa de la motivación**

El comportamiento de los empleados está condicionado por la valoración que estos hacen en el futuro, es decir, por las expectativas acerca de las recompensas. En estas circunstancias, la motivación del individuo dependerá de que este crea que puede lograr lo que pretende y de que la recompensa que obtiene por lograr la meta organizativa compense el esfuerzo que ha tenido q realizar el cual debe ser compatible con sus aspiraciones personales. (Ronda., 2006)

## Teoría de la expectativa de Vroom

Indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan el resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la confianza que tiene en que su esfuerzo ayudara materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos la teoría de Vroom puede expresarse como:

### TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE LA MOTIVACIÓN

**Gráfico No. 10:** Teoría de la expectativa de la motivación.



**Fuente:** (Koontz, 2012)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado. Si una persona es indiferente respecto de lograr una meta determinada, el valor es cero; y es negativa cuando en cambio opte por no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería por supuesto una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera cero o negativa. (Koontz, 2012)

La fuerza ejercida para hacer algo dependerá tanto del valor como de la expectativa. Más aun, un motivo para realizar cierta acción podría ser determinado por el deseo de lograr algo más. (Koontz, 2012)

### **Teoría de Vroom y práctica**

Uno de los grandes intereses de la teoría de Vroom es reconocer la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esta manera, evita algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las metas organizacionales, pero estas pueden ser armonizadas. Más aun, la teoría de Vroom es muy consistente en el sistema de administrar por objetivos. (Koontz, 2012)

La fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. Suposición de que las percepciones de valor varían entre individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Es congruente con la idea de que la tarea de un gerente es diseñar un ambiente para el desempeño, necesariamente tomando en cuenta las diferencias en varias situaciones. Por otra parte, la teoría es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de la dificultad en su aplicación, la precisión lógica de la teoría de Vroom indica que la motivación es mucha más compleja que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar. (Koontz, 2012)

### **Teoría X, Y**

Para llevarse bien con las personas, debe tomar un par de decisiones fundamentales. En primer lugar, debe reconocer la responsabilidad que tiene de

manejar los asuntos humanos en el trabajo. En segundo lugar, siempre debe ponderar esta preocupación con las urgencias prácticas de los asuntos técnicos y administrativos. (Newstrom., 2007)

Douglas McGregor, ex profesor de administración industrial en el Massachusetts Institute of Technology, aportó mucho a los supervisores en su reflexiva obra *The Human Side of Enterprise*. La mayor parte de las ideas actuales de la McGregor se forjaron hace mucho para satisfacer las necesidades de una sociedad feudal, arguyó McGregor. El mundo ha cambiado y, en la ciudad, se requiere nuevas ideas para que haya una eficiencia superior. Este es el punto central de esta filosofía única, que contrasta la teoría X con la teoría Y. (Newstrom., 2007)

**La Teoría X**, el marco de referencia tradicional de las ideas de la administración, se basa en el siguiente conjunto de suposiciones implícitas sobre la naturaleza y el comportamiento humano. (Newstrom., 2007)

1. El ser humano promedio tiene un desagrado inherente por el trabajo y lo evitará si es posible.
2. En virtud de esta característica humana de desagrado por el trabajo, a la mayoría de las personas hay que coaccionarlas, controlarlas, dirigir las o amenazarlas con castigos para que hagan un esfuerzo adecuado y logren los objetivos organizacionales.
3. El ser humano promedio prefiere que la dirijan, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere seguridad por encima de todo. (Newstrom., 2007)

**La Teoría Y** tiene sus raíces en conocimientos recientes sobre el comportamiento humano. Se basa en el siguiente conjunto de suposiciones:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son el único o mejor medio para generar un esfuerzo en la consecución de los objetivos organizacionales. Los individuos ejercerán autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.
3. El compromiso con los objetivos depende de las recompensas asociadas con su consecución; las más importantes son las que satisfacen las necesidades de respeto y mejoramiento personales.
4. El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad.
5. La capacidad para ejercer un grado relativamente elevado de imaginación, ingeniosidad y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está distribuida amplia y no estrechamente en la población.
6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo se realiza parcialmente.

(Newstrom., 2007)

### **Teoría de la Equidad:**

Pretende tratar igual a los iguales, según esta teoría los trabajadores comparan lo que ofrecen a la organización con lo que obtienen de ella y después se comparan

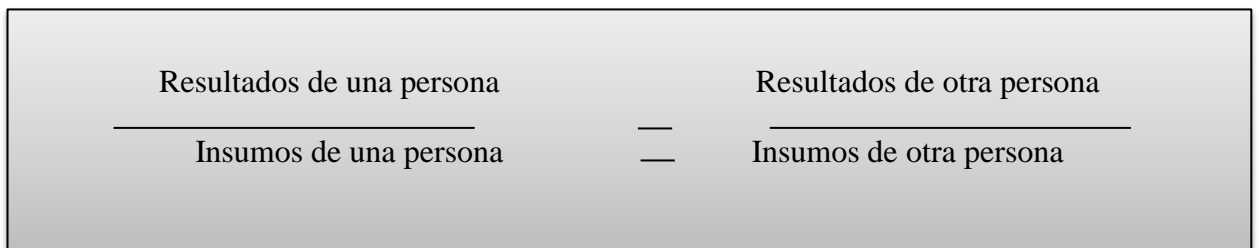


con las personas que realizan tareas similares. Cuando encuentran inequidades existirá desmotivación hasta que las mismas se corrijan. (Ronda., 2006)

La teoría de la equidad, que se refiere al juicio objetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad(o inequidad), cuyo aspecto esencial puede expresarse como sigue:

### **RESULTADOS DE LA TEORÍA DE LA EQUIDAD**

**Gráfico No. 11:** Resultados de la teoría de la equidad.



**Fuente:** (Koontz, 2012)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados/recursos para una persona en comparación de otra. Si las personas consideran que no se les recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continúen al mismo nivel de producción; si creen que las

recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas. (Ronda., 2006)

## TEORÍA DE LA EQUIDAD

**Gráfico No. 12:** Teoría de Equidad.



**Fuente:** (Koontz, 2012)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Teoría del Reforzamiento de Skinner**

Argumenta que el comportamiento de las personas se puede modificar. La dirección debe conocer las acciones que implican una respuesta esperada por parte del trabajador y utilizarlas para incrementar el desempeño en el trabajo. Desde el punto de vista del CO la dirección debe utilizar estos conceptos para cambiar el comportamiento de sus miembros. (Ronda., 2006)

*El reforzamiento positivo y la modificación del comportamiento*, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño, mientras que el castigo para un mal desempeño genera resultados negativos. (Koontz, 2012)

Skinner y sus seguidores hacen más que elogiar un buen desempeño: analizan la situación laboral para determinar que propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. (Koontz, 2012)

Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a la personas y elogiarlas por lo que hacen bien. (Koontz, 2012)

También se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados. (Koontz, 2012)

Esta técnica parece demasiado simple para que funcione y muchos científicos del comportamiento y gerentes se muestran escépticos sobre su efectividad; sin embargo, algunas compañías destacadas han encontrado beneficio el enfoque. Emery Worldwide Freight Services, por ejemplo observo que este enfoque ahorra a la compañía cantidades importantes de dinero con solo indicar a altos empleados a asegurarse de que los contenedores estuvieran completamente llenos

y de manera apropiada con paquetes pequeños antes de embarcarlos. (Koontz, 2012)

Quizá la fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado a fin a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación. (Koontz, 2012)

### **Teoría del Establecimiento de las Metas:**

El establecimiento de las metas es la principal fuente de motivación al trabajo. Las metas concretas, con gran información de cómo conseguirlas, aumentan el desempeño. Las metas difíciles, pactadas y aceptadas con los empleados que las han de conseguir, aumentan el rendimiento. Esta teoría tiene su máxima aplicación en la dirección por objetivos, y será eficaz cuando las metas sean lo suficientemente difíciles como para obligar a las personas a esforzarse para alcanzarlas. . (Ronda., 2006)

### **Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland**

Existen tres necesidades en el trabajo:

1. *Necesidad de destacar y de luchar por triunfar:* las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un igual temor intenso del fracaso. (Koontz, 2012)
2. *Necesidad de poder:* personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control. (Koontz, 2012)

3. *Necesidad de afiliación o deseo de relaciones personales*: personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social.

(Koontz, 2012)

Todos los empleados no tienen estas tres necesidades o las necesidades se presentan de forma desigual. La motivación estará relacionada con cosas diferentes para los individuos. (Ronda., 2006)

### **2.5.1. DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA**

#### **VARIABLE DEPENDIENTE - RENDIMIENTO LABORAL**

##### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato I. , 2002)

La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Chiavenato I. , 2002)

La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entretenimiento, evaluación y remuneración de los empleados. En

cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entretenimiento. (Chiavenato I. , 2002)

La gestión del talento humano es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. (Chiavenato I. , 2002)

La gestión del talento humano es una función de la organización relacionada con la provisión, el entretenimiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. (Chiavenato I. , 2002)

### **Importancia de la Gestión del Talento Humano**

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales. (Palacios, 2010)

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundaria e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional. (Palacios, 2010)

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole. (Palacios, 2010)

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización. (Palacios, 2010)

### **Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Chiavenato I. , 2002)

### **Subsistema de aplicación del personal**

El proceso de aplicación del recurso humano incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.

## **EL PUESTO**

El concepto del puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático es sustituido por nuevos formatos organizacionales.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo determinado. Cuando las personas ingresan a la organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocuparan algún puesto.

La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o la división donde se localiza.

(Galeòn G. , 2015)

## **DISEÑO DE PUESTOS**

El diseño de puestos (Job Desing) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias con sus ocupantes. (Galeòn G. , 2015)

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona.

Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar  
(Cual es el contenido del puesto)
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (Cuales son los métodos y los procesos de trabajo)



3. Con quien se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quienes son sus subordinados o las personas que dependen de el para trabajar. (Galeòn G. , 2015)

## **MODELOS DEL DISEÑO DE PUESTOS**

El diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a la tarea de cazar o pescar aprendió, en razón de su existencia acumulada a lo largo de muchos siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. (Galeòn G. , 2015)

Existen tres modelos de diseño de puestos:

1. El Clásico
2. El Humanista
3. El Contingente (Galeòn G. , 2015)

### **Modelo clásico o tradicional**

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo XX, Taylor, Gantt y Gilberth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar.

Aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

- ✓ La Persona como apéndice de la maquina: El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología esta primero y las personas después.

- ✓ Fragmentación del trabajo: Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona solo haga una subtarea simple y repetitiva.
- ✓ Acento en la eficiencia: Cada obrero trabaja según los métodos y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos.
- ✓ Permanencia: El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. (Galeòn G. , 2015)

### **Modelo humanista**

También se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trato de sustituir la ingeniería industrial. (Galeòn G. , 2015)

### **Modelo de las contingencias**

Representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. (Galeòn G. , 2015)

Se basa en cinco dimensiones que son:

- La variedad se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto.
- La autonomía

- El significado de las tareas
- La identidad con la tarea
- La realimentación (Galeòn G. , 2015)

### **ANÀLISIS DE PUESTO:**

- ❖ Consiste en la obtención, evaluación, organización de información sobre los puestos de una empresa. (Galeòn G. , 2015)
- ❖ Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos, que se encarga de analizar cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. (Galeòn G. , 2015)

### **Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:**

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realista de desempeño.
- Creación de los canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados de las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los mismos.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de los recursos humanos (Galeòn G. , 2015)

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta. (Galeòn G. , 2015)

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones para evaluar el desempeño del puesto de sus colaboradores son:

1. Recompensas
2. Realimentación
3. Desarrollo
4. Relaciones
5. Percepción
6. Potencial de desarrollo
7. Asesoría (Galeòn G. , 2015)

### **Rendimiento Laboral ò Evaluación del Desempeño**

Consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación por competencias significa un estado superior de la evaluación del desempeño. (Santos A. C., 2010)

Es necesario también destacar la retroalimentación que posee relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesigramas o perfil de cargo por competencias logrado. Ambas actividades clave de la GTH interactúan con

especial dinamismo. Si tal consideración no se tiene muy presente los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave de la GTH como la selección del personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría entre otras. (Santos A. C., 2010)

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Así se consigue determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento. Para, en consecuencia, poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Coello, 2013)

Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Matos, 2013)

### **Objetivo de la Evaluación del Desempeño**

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es medir el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Indirectamente sirve para establecer el sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. (Carlos, 2011)

La evaluación del desempeño tiene a la vez los siguientes objetivos específicos:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores. (Carlos, 2011)

Se expresan los principales objetivos de la evaluación del desempeño, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros, significando a la vez su gran importancia en la gestión organizacional. Esta mejora de la actuación se vincula estrechamente a la eficiencia del sistema del

trabajo, al aumento de la productividad del trabajo o el crecimiento del buen desempeño laboral. (Carlos, 2011)

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Gráfico No. 13:** Evaluación del desempeño.



**Fuente.** (Santos A. C., 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc. (Difo, 2013)

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso. Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. El empleado cuyos méritos es calificado, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. En otro punto cuando un empleado es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación. (Difo, 2013)

### **Criterios y Aspectos de Evaluación del Desempeño**

Los criterios de evaluación se refieren a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan. (Difo, 2013)

Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que



son evaluadas y posteriormente compensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos. (Difo, 2013)

El elemento esencial para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que tales criterios estén en consonancia con el contexto de las organizaciones (su cultura, su estrategia, fuerza de trabajo, por mencionar algunos), se perciban como justos y se complementen con otras prácticas. (Difo, 2013)

Es importante resaltar tal y como lo menciona (Jaime Bonache y Ángel Cabrera 2002) que lo más habitual a la hora de analizar un sistema de evaluación es centrarse en los criterios y el método de evaluación. Se asume así que el rendimiento del empleado es una realidad objetiva y que, si se eligen los criterios y métodos adecuados, las calificaciones serán un reflejo bastante razonable de tal rendimiento. (Difo, 2013)

Mas sin embargo, las investigaciones han puesto de manifiesto que, lejos de ser un reflejo del entorno, existe un gran número de factores de carácter social y psicológico que influye en los evaluadores a la hora de valorar subjetivamente el trabajo de otra persona, por lo que es importante ubicarse en el diseño del sistema y en la manera en cómo se lleva a cabo. (Difo, 2013)

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño

permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación. (Manene, 2011)

Fijados los criterios de desempeño, al momento de la evaluación, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Es importante que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada tarea, como de los objetivos en forma separada. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador. (Manene, 2011)

Las acciones a cumplir son:

- *Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño*
- *Evaluación del logro específico de los objetivos*
- *Revisión de los logros especiales alcanzados*

*Establecer el plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.* (Manene, 2011)

A continuación se da alguno de los criterios que son importantes tomar en cuenta a la hora de diseñar un sistema de evaluación del desempeño y por lo consiguiente a la hora de evaluar. (Manene, 2011)

### ***1. DATOS DE PRODUCCIÓN:***

Cantidad de producción: recuento de los resultados del trabajo

Calidad de la producción: Se refiere a hacer bien el trabajo

Capacidad de adiestramiento: Rapidez de aprendizaje

## **2. DATOS DEL PERSONAL:**

Ausencias

Permanencia: antigüedad

Permisos y bajas temporales (Manene, 2011)

### **ASPECTOS MÁS COMUNMENTE EVALUADOS**

Las más recientes investigaciones seguidos por las organizaciones más representativas de todos los sectores industriales y de servicios y en el sector de la Administración Pública de diversos países, en el área de la evaluación el personal, ponen en manifiesto la necesidad de evaluar tres grandes áreas de la actuación y ejecución en el puesto y trabajo. Tales áreas son comúnmente designadas como desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño organizacional. (Aldana M. , 2010)

### **DESEMPEÑO DE TAREAS:**

Es la habilidad con la que los empleados realizan actividades que son formalmente reconocidas como parte de sus puestos, actividades que contribuyen a las actividades técnicas de la organización, ya sea directamente, implementando una parte de su proceso tecnológico, o indirectamente, proporcionando los materiales o servicios. (Aldana M. , 2010)

Las características que se pueden incluir dentro del área de desempeño de tareas varían mucho de unos puestos a otros, debido a que existe también gran variabilidad en lo que se debe hacer en cada uno de ellos. Sin embargo, también

es cierto que existe un gran número de competencias que podrían señalarse como comunes a la gran mayoría de los puestos. (Aldana M. , 2010)

Algunas de las competencias o dimensiones como también se les suele llamar serían las siguientes:

- Conocimientos técnicos del puesto
- Organización
- Solución de problemas
- Habilidad administrativa
- Habilidad comunicativa
- Cumplimiento y aceptación de la autoridad
- Disciplina personal
- Desempeño global del puesto (Aldana M. , 2010)

**DESEMPEÑO CONTEXTUAL:**

Es el conjunto de actividades y acciones realizadas más allá de lo definido formalmente en las descripciones de tareas del puesto de trabajo. El desempeño contextual se divide en tres dimensiones. (Aldana M. , 2010)

**Compromiso interpersonal:**

Son aquellas conductas destinadas a ayudar a otros compañeros ofreciéndoles sugerencias, enseñanzas, ayuda en la realización de sus tareas y proporcionando apoyo emocional. Cuando nos referimos al apoyo personal estamos centrándonos en aspectos como ayudar a otros, cooperar, motivar y ser amables o corteses. (Aldana M. , 2010)

**Compromiso organizacional:**

Son aquellas conductas destinadas a representar favorablemente a la organización, apoyando su misión y objetivos, animando a otros a lograrlo. En el cual se incluyen aspectos tales como: representar a la organización, ser leales y cumplir con los reglamentos y normas. (Aldana M. , 2010)

**Iniciativa personal:**

Son aquellas conductas que generan un esfuerzo extra a pesar de las condiciones difíciles del puesto de trabajo. En este inciso se pueden encerrar todas las actividades que tengan que ver con la persistencia, iniciativa y el auto-desarrollo. (Aldana M. , 2010)

*DIFERENCIAS ENTRE DESEMPEÑO CONTEXTUAL Y DESEMPEÑO DE TAREAS*

Aunque entre estos dos desempeños existe una correlación elevada, sin embargo existen diferencias importantes como son las siguientes:

- Las actividades de tarea son necesarias en la producción de bienes o servicios en la organización, mientras que las actividades contextuales forman parte del medio ambiente de la organización (el clima laboral y la cultura).
- Las actividades de tareas varían a través de diferentes puestos, mientras que las tareas contextuales son comunes a la gran mayoría de los puestos.

- Las actividades de tarea están muy ligadas con las destrezas y habilidades, mientras que las actividades contextuales están más asociadas con las variables de motivación o de personalidad.
- Las actividades personales son aquellas por las que se contrata a la gente, mientras que las otras actividades son deseables pero es menos probable que sean explícitas e incluso demandadas. (Aldana M. , 2010)

### **Fuentes de Información para la Evaluación del Desempeño**

Entre las fuentes de información más comunes o conocidas, se encuentran:

- Autoevaluación.
- Opinión de los compañeros de trabajo.
- Opinión de los subordinados.
- Satisfacción del cliente.
- Record del desempeño. (Toledo., 2009)

Otra dificultad comúnmente asociada a la evaluación es la pobre explotación de los resultados de la evaluación, en no pocas ocasiones se convierte al proceso evaluativo en un fetiche de autosatisfacción, concibiendo al proceso de evaluación en un fin en sí mismo y no en una vía para alcanzar la mejora. Los resultados de la evaluación son guardados de año en año, sin que se proyecten o implementen las medidas que los mismos demandan. (Toledo., 2009)

Los resultados de la evaluación deben de ser utilizado de forma general para uno o varios de los fines siguientes:

- Promociones

- Cursos de formación o entrenamientos
- Perfeccionamiento del contenido del cargo
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinado
- Democión del cargo
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimulación. (Toledo., 2009)

### **Métodos de Evaluación del Desempeño**

Parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. Incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño, sus recurrencias no son excluyentes; así por ejemplo, puede recurrirse al método de evaluación por objetivos y a la vez al método de autoevaluación, la existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:

- *Métodos relacionados con indicadores tangibles*

Índices: cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, accidentes, salarios, acceso, etc. Los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables. (Armando, 2010)

- *Métodos relacionados con indicadores intangibles*

Índices: gestión, cooperación, competencia, compromiso, etc. Los métodos aquí recurridos son los que se explicaran a continuación. Al concluirse en el sistema de evaluación del desempeño no excluyen a los métodos relativos a los indicadores

tangibles. Cobraran mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos implican las comparaciones entre individuos, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto del talento humano. (Armando, 2010)

- a Métodos de Escalas Graficas
- b Método de incidentes críticos
- c Método de selección forzosa
- d Método de clasificación por rangos
- e Método de las comparaciones pareadas
- f Método de frases descriptivas
- g Método de investigación de campo
- h Método de la distribución forzosa
- i Método de la autoevaluación
- j Método de evaluación por objetivos
- k Método de evaluación de 360 grados

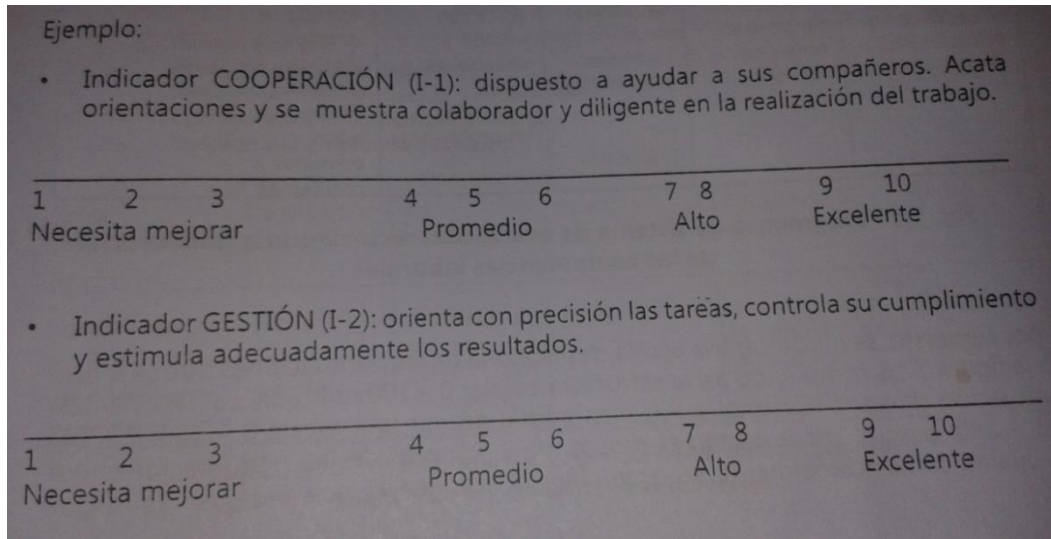
### **Método de escalas graficas**

Consiste en la determinación de una serie de indicadores (I) o rasgos seleccionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores y dimensiones. (Armando, 2010)



## MÉTODO ESCALA GRÁFICA

**Gráfico No. 14:** Método escala gráfica.

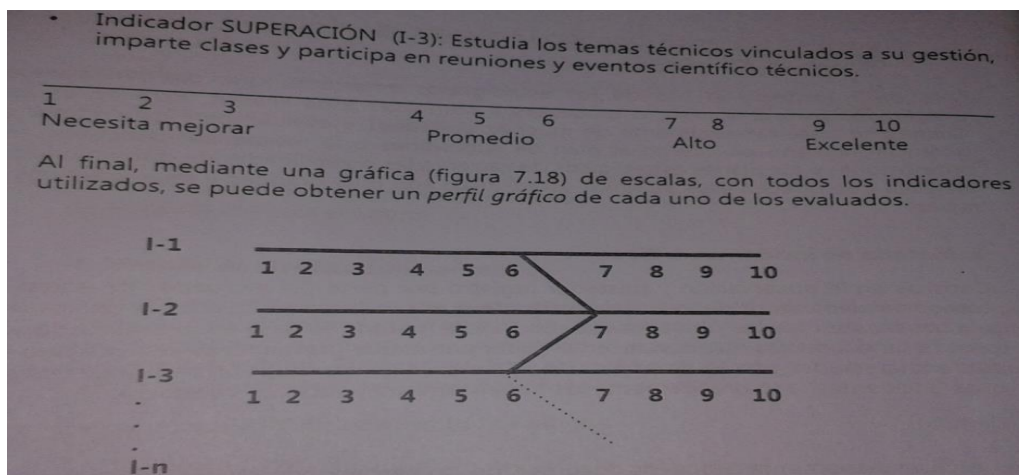


**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## PERFIL GRÁFICO EVALUADO

**Gráfico No. 15:** Perfil gráfico evaluado.



**Fuente.** (Armando, 2010)

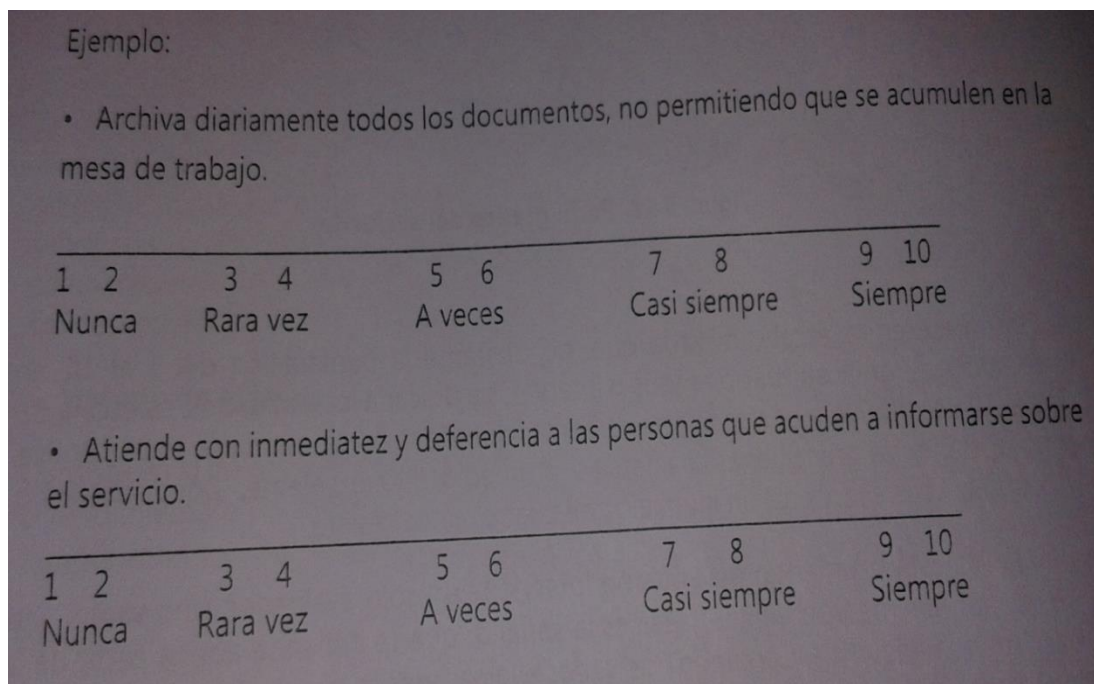
**Elaborado por:** Nancy Tonato

### Método de incidentes críticos

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la evaluación por competencias esos “incidentes” son precisamente las dimensiones o pauta de conducta. (Armando, 2010)

### MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

**Gráfico No. 16:** Método de incidente críticos.



**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Método de elección forzada**

Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados presentadas preferiblemente en pares, del tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas pero son preferibles las positivas. (Armando, 2010)

El objetivo que se persigue con esto es evitar los prejuicios o favoritismos. Es importante lo siguiente: quienes hayan diseñado el sistema de frases si conocen perfectamente las frases más apropiadas para un rendimiento positivo, pues aunque todas parezcan positivas o negativas, unas describen el empleado eficaz y otras no. Los evaluadores tienen que haber participado en ese diseño o conocerlo con precisión. (Armando, 2010)

#### **Ejemplo uno:**

a) *Colabora con sus compañeros.*

b) *Es agradable.*

A *Se anticipa a los conocimientos nuevos.*

B *Le gusta conocer el futuro.* (Armando, 2010)

**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Método de Clasificación por rangos**

Consiste en la clasificación por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una

posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores el resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficacia. (Armando, 2010)

**Ejemplo dos: escala de ordenamiento por rangos.**

1) *Pedro Soler* \_\_\_\_\_

2) *Juan Delgado* \_\_\_\_\_

3) *Felipe Fernández* \_\_\_\_\_

4) *Roberto Hernández* \_\_\_\_\_

(...)

20) *José Pérez* \_\_\_\_\_

**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Método de las comparaciones pareadas**

Es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados (o directivos). Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis. (Armando, 2010)

**APLICACIÓN A CUATRO DIRECTIVOS DEL MÉTODO DE  
COMPARACIONES PAREADAS**

**Tabla No. 2:** Aplicación a cuatro directivos del método de comparación pareadas.

Empleado	A	B	C	D
<b>Comparaciones</b>				
A - B		1		
A - C	1			
A - D				1
B - C		1		
B - D		1		
C - D				1
Rj	1	3	0	2
Jerarquía	3	1	4	2

**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

El uso de este método además permite de una manera sencilla tener actualizada la perfección por parte de los directivos del potencial humano directivo, deviniendo importante medio de retroalimentación. Es el método más sugerido en trabajos de consultorías respecto a planes de sucesión. (Armando, 2010)

La fórmula de la combinación (C) es la que ofrece la cantidad de pares a establecer, donde resulto el valor 36 para los 9 empleados valorados. (Armando, 2010)

## FÓRMULA DE LA COMBINACIÓN

**Gráfico No. 17:** Fórmula de la combinación.

$$C(n, r) = \frac{n!}{r! (n-r)!} = \frac{9!}{2! (7)!} = 36$$

1-2 2-3 3-4 4-5 5-6 6-7 7-8 8-9  
1-3 2-4 3-5 4-6 5-7 6-8 7-9  
1-4 2-5 3-6 4-7 5-8 6-9  
1-5 2-6 3-7 4-8 5-9  
1-6 2-7 3-8 4-9  
1-7 2-8 3-9  
1-8 2-9  
1-9

**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Métodos de frases descriptivas**

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases. (Armando, 2010)

### **Método de investigación de campo**

Se realiza con base en entrevistas sostenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación del terreno o campo por parte de este último. En esas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento. (Armando, 2010)

### **Método de distribución forzosa**

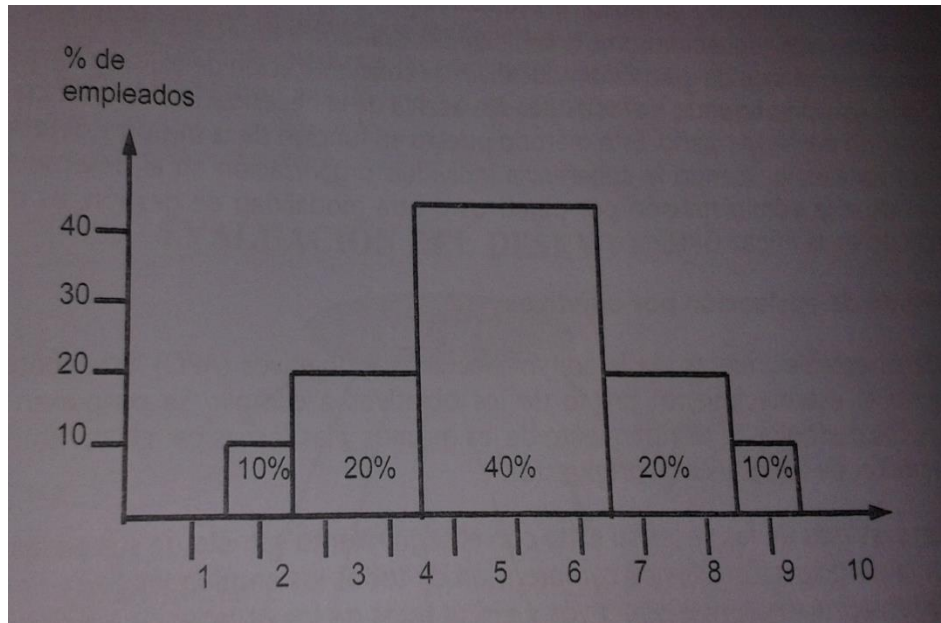
Parte del supuesto no necesariamente cierto de que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal. El evaluador deberá clasificar a los empleados según una distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta (intervalo) se debe incluir cierto número de empleados según la figura. Experimentalmente mediante el método de comparación por pares se estimulado a prorratear a todos los integrantes de determinado grupo laboral en cada uno de esos intervalos. (Armando, 2010)

Este método en procesos de evaluación del potencial humano en general, bien puede ofrecer una panorámica muy interesada acerca de los competentes, los menos competentes o los sencillamente incompetentes y el grupo medio. (Armando, 2010)

Es muy necesario advertir ahora que la distribución “forzosa” recuerda crudeza, aunque también realismo, la fuerza y transcendencia psicológica y social que tiene el conocimiento por parte de los evaluados en particular, de la evaluación del desempeño conferida. Esas conclusiones, clasificaciones o evaluaciones, pueden devenir certificados o etiquetas muy estimulantes positivamente o sanciones, a la vez muy traumatizantes. (Armando, 2010)

## DISTRIBUCIÓN FORZOSA SEGÚN LA CURVA NORMAL

**Gráfico No. 18:** Distribución forzosa según la curva normal.



**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Método de la autoevaluación**

Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales o directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. (Armando, 2010)

La autoevaluación concebida como complemento, aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos, y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño. Este método puesto en función de la misión y objetivos organizacionales, buscando la coherencia



individuo-organización en el desempeño, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión es muy provechoso en la eficaz de la GTH. (Armando, 2010)

### **Método de evaluación por objetivos**

Este método se basa en el establecimiento previo de objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los periodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos. (Armando, 2010)

Se concreta las más de las veces su éxito con el seguimiento estricto de sus pasos, así como por la participación activa y comprensión de todos los empleados:

- Establecimiento entre directivos y ejecutantes de los objetivos del trabajo en el periodo (generalmente por un año). Si existe instaurada una dirección estratégica, tales objetivos serán consecuentes con la estrategia empresarial, desagregándose su manifestación desde el nivel corporativo hasta los niveles de base. Fundamentalmente es desplegar esos objetivos de la cumbre estratégica hasta los empleados.
- Se asignan los recursos necesarios para cumplir los objetivos definidos.
- Se planifican los periodos en que serán cumplidos los diferentes objetivos trazados, dando especial cuidado deberá prestarse a las “secundarias lógicas” de conclusión o cumplimiento, de manera que no se “cumplan” alterando los órdenes lógicos de terminación.
- Se definen los momentos en que serán revisados los distintos objetivos que se propusieron. (Armando, 2010)

### **Método de evaluación 360 grados**

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos “ángulos”. Registrar el juicio de subordinados, de jefes, de iguales u homólogos (clientes internos) y de clientes externos caracteriza este método. (Armando, 2010)

Especialmente sobre la evolución del desempeño es necesario conocer acerca de los errores más habituales en su desarrollo. En este proceso entran en juego posibles celos, simpatías y antipatías, así como la propia falibilidad humana. Además de los errores puntuales y coyunturales, la literatura científica sobre este asunto registra la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas. (Armando, 2010)

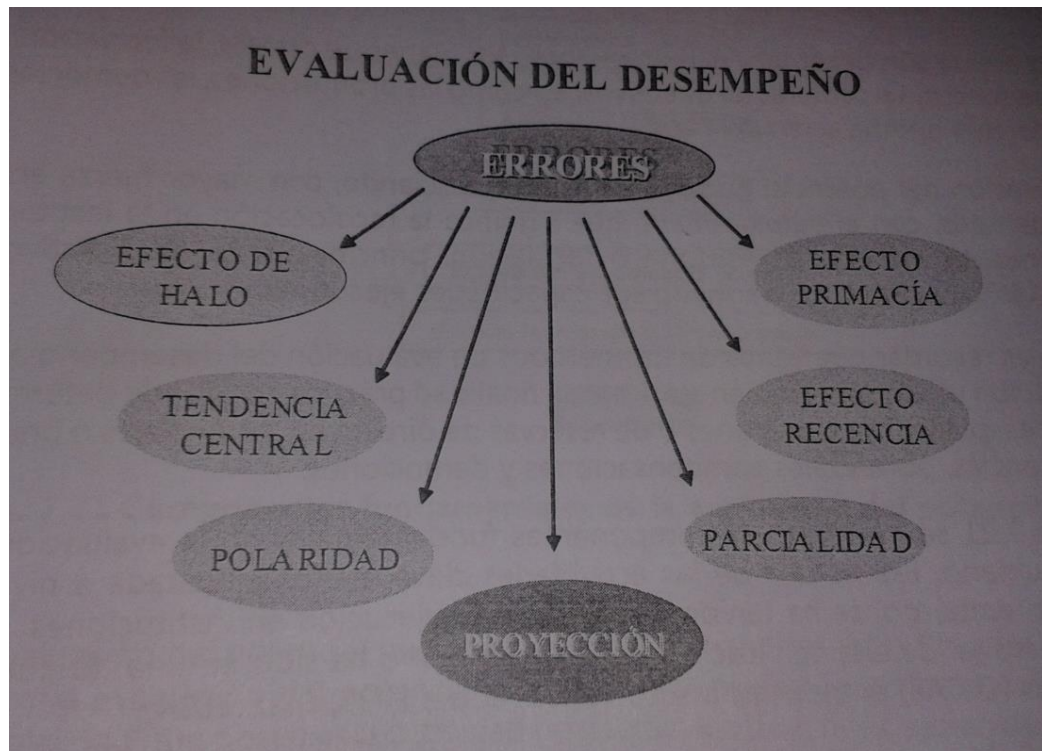
- a) *Efectos de halo*. Hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona con base en un solo rasgo o característica.
- b) *Tendencia central*. Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y a veces extremas.
- c) *Polaridad*. En este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas.
- d) *Proyección*, tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual nos identifica o rechaza. Se

relaciona con el mecanismo de defensa psicológica de la “proyección” cuya acción es inconsciente.

- e) *Efecto recencia*. Consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto ara que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el periodo.
- f) *Efecto primacía*. Efecto contrario al anterior, en el sentido en que se hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Según ambas tendencias la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por la primeras, sean positivas o negativas. (Armando, 2010)

## ERRORES MÁS HABITUALES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Gráfico No. 19:** Errores habituales en la evaluación del desempeño



**Fuente.** (Armando, 2010)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **Método de incidentes críticos**

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la

evaluación por competencias esos “incidentes” son precisamente las dimensiones o pauta de conducta. (Armando, 2010)

## **2.6. HIPÓTESIS**

La aplicación de un Plan de Motivación mejorará el rendimiento laboral en la empresa Marcetex.

## **2.7. VARIABLES**

### **2.7.1. Variable Independiente**

Plan de Motivación       $\longrightarrow$  Cualitativo

### **2.7.2. Variable Dependiente**

Rendimiento laboral       $\longrightarrow$  Cualitativo

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

El proyecto tiene fundamentación Filosófica mediante el **Paradigma Crítico Propositivo**, por ende está directamente relacionado con el enfoque Cuantitativo, debido a que se ha establecido objetivos e hipótesis los mismos que permiten la solución al problema desde una perspectiva organizacional e integral.

También se utilizó el enfoque cualitativo ya que se establece la perspectiva del problema de investigación, puesto que hace una contextualización de los inconvenientes que posee la empresa, lo que ayuda de manera directa a la identificación del mismo, orientando a una observación naturalista generando con ello el planteamiento de la hipótesis poniendo énfasis en cada proceso de la investigación.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente trabajo se usó una modalidad que incluyó tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a éstos dos o más, lo que se le ha denominado como proyecto factible o de intervención social, ya que cumple con los requisitos necesarios para elaborar la propuesta.

#### **3.2.1. Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica se basa en un conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación.

En el presente trabajo la investigación bibliográfica se sustentó en la recolección de la información referente a la variable independiente y dependiente.

#### **3.2.2. Investigación de Campo**

Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación.

Por tanto se recurre al lugar de los hechos, es decir se tomó contacto con el personal de la empresa con la finalidad de conocer sus necesidades acerca de la motivación del personal y su incidencia en el rendimiento laboral.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del proceso investigativo se utilizó:

#### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando el conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

Para explorar un tema relativamente desconocido se dispone de un amplio espectro de medios y técnicas para recolectar datos en diferentes ciencias como son la revisión bibliográfica especializada, entrevistas y cuestionarios, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

La investigación exploratoria permite conocer el problema, el mismo que ha sido poco estudiado, sobre todo porque la motivación debe generar un cambio en el rendimiento laboral del personal dentro de la empresa.

#### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva permite que el investigador describa situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas,



grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Este método descriptivo en la investigación se lo utilizó para describir la problemática de la empresa con referencia a la ausencia de la motivación para cambiar el rendimiento del personal dentro de la misma.

### **3.3.3. Investigación Correlacional**

Este tipo de investigación está indicada para determinar el grado de relación y semejanza que pueda existir entre dos o más variables, es decir, entre características o conceptos de un fenómeno. Ella no pretende establecer una explicación completa de la causa – efecto de lo ocurrido, solo aporta indicios sobre las posibles causas de un acontecimiento.

En la investigación la asociación de variables se representa en la relación de factores de la Variable Independiente: Motivación en la Variable Dependiente: Rendimiento laboral.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

En la empresa MARCETEX la población está involucrada por:

**Tabla No. 3:** Población.

<b>Población involucrada</b>	<b>Número</b>
Gerentes Propietarios	2
Clientes Frecuentes	20
Colaboradores	30

Los dos accionistas de la empresa son: El señor Edgar Ruales y la señora Patricia Tipan.

#### **3.4.2. Muestra**

La población con la que se trabajó consta de la siguiente manera: 2 gerentes propietarios, 30 colaboradores de la empresa, 20 clientes frecuentes( información extraída de la base de datos de la empresa), el cual es un total de 52 personas, por ser una población pequeña no se necesita aplicar la fórmula de la muestra.

En tal razón se trabajó con la población que es un total de 52 personas para el análisis e interpretación de resultados de la investigación.

### 3.5. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1. Variable Independiente: La Motivación

**Cuadro No. 1:** Variable independiente: Motivación.

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Motivación.- Motivar es dar a los empleados o miembros de alguna organización una razón para impulsarles a que realicen mejor su trabajo. Además la función de la motivación incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipo, comunicación y desarrollo de la organización.	Líder ( Miembro de la Organización)	-Ideas -Opiniones	¿Considera positivo que en la empresa se implemente un estilo de liderazgo participativo? ( Que su líder le consulte sus ideas y opiniones)	Cuestionario.
	Motivación (Motivar)	-Incentivos económicos	¿Qué tipo de incentivos le brinda la empresa por realizar con una buena labor?	Cuestionario.
	Impulso	-Comisión -Equidad	¿Siente que la empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?	Cuestionario.
	Comunicación	-Símbolos -Sistema de mensajes	¿Cómo considera que es el nivel de comunicación interna en la Empresa?	Cuestionario.

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 3.5.2. Variable Dependiente: Rendimiento laboral

**Cuadro No. 2:** Variable dependiente: Rendimiento laboral.

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Rendimiento Laboral.</b> Instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional.	Objetivos de trabajo	- Claridad de objetivos - Flexibilidad de objetivos -Liderazgo abierto al cambio - Participación -Reconocimiento y compromiso	¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo?	Cuestionario.
	Conducta profesional	-Variedad de las tareas -Satisfacción de trabajo -Expectativas -Actitudes -Valores hacia el trabajo	¿Se muestra ético y profesional en el trabajo?	Cuestionario.

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Tabla No. 4:** Recopilación de información.

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la Investigación
2. ¿De qué personas?	Directivos ,colaboradores
3. ¿Sobre qué aspectos?	Motivación de los colaboradores y el bajo rendimiento laboral
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora: Nancy Tonato
5. ¿Cuándo?	Periodo Diciembre 2014 – Noviembre 2015
6. ¿Dónde?	Ciudad de Ambato-Empresa MARCETEX-Parroquia Huachi Chico-Av. Bolivariana –Sector América Park-Tras el Estadio Neptali Barona-Calles Batalla de Pichincha y Vicente Peña herra
7. ¿Cuántas veces?	Una vez a cada uno de los encuestados
8. Técnicas de recopilación de información	Encuesta.
9. ¿Con qué?	Cuestionario ( Instrumento)
10. ¿En qué situación?	Favorable para ello se realizó los contactos y coordinaciones respectivas con la empresa.

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Tabla No. 5:** Recopilación de información de datos primarios y secundarios.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p><b>Información Secundaria:</b></p> <p>1.- Técnicas de Investigación documental</p> <p>1.1.- Análisis de documentos</p> <p><b>Información Primaria:</b></p> <p>2.- Encuesta</p>	<p>1.1.1 Libros de Motivación</p> <p>1.1.2 Libros de Rendimiento Laboral</p> <p>1.1.3 Páginas Web</p> <p>1.1.4 Biblioteca virtual</p> <p>1.1.5 Tesis de Grado de Motivación y Rendimiento Laboral a los colaboradores</p> <p>2.1.1.- Cuestionario</p>

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, es necesario de manera inmediata, proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, la codificación consiste en asignar un número a las diferentes alternativas de respuestas de cada pregunta a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Es el proceso que se realizó para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de la variable y resumirlos en cuadros estadísticos.

El análisis comprende dos etapas:

- a) La selección de los métodos estadísticos más apropiados en función de la hipótesis formulada.
- b) La presentación de los datos.

Interpretación de los resultados, se realizó el análisis de los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso es interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos:

1. Describir los resultados.
2. Analizar la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.
3. Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.
4. Elaborar una síntesis general de los resultados.

Para analizar la información se empezó con la revisión y codificación con el objetivo de facilitar la tabulación de las respuestas a las preguntas.

Para las preguntas se elaboró la categorización con el propósito de obtener respuestas exclusivas, seguido se procedió a la tabulación mediante un programa computarizado (SPSS) ya que se manejó una gran cantidad de información y así se obtuvo resultados más fiables y exactos.

En el análisis de los resultados se escogió el estadígrafo de porcentajes y la prueba del Chi cuadrado, los resultados fueron presentados en forma tabular, gráfica y escrita para una mejor comprensión.

Para la interpretación de los resultados se analizó la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificar o rechazarla y así se elaboró una síntesis general de los resultados.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Mediante la aplicación de las técnicas y los métodos mencionados anteriormente de esta investigación, se ha logrado obtener información a través de la encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa MARCETEX. Cada una de las preguntas realizadas se analizó e interpretó para una mejor comprensión y acierto de los lectores de la presente investigación.

## **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Posteriormente se presenta el análisis de las preguntas de la encuesta realizada a los colaboradores objeto de estudio en concordancia con la encuesta. Una vez tabulados los datos, se realizó el análisis de cada una de las preguntas de la encuesta, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos de la hipótesis.

## ENCUESTA N.- 1

### 1. ¿Se siente seguro(a) y estable en su empleo?

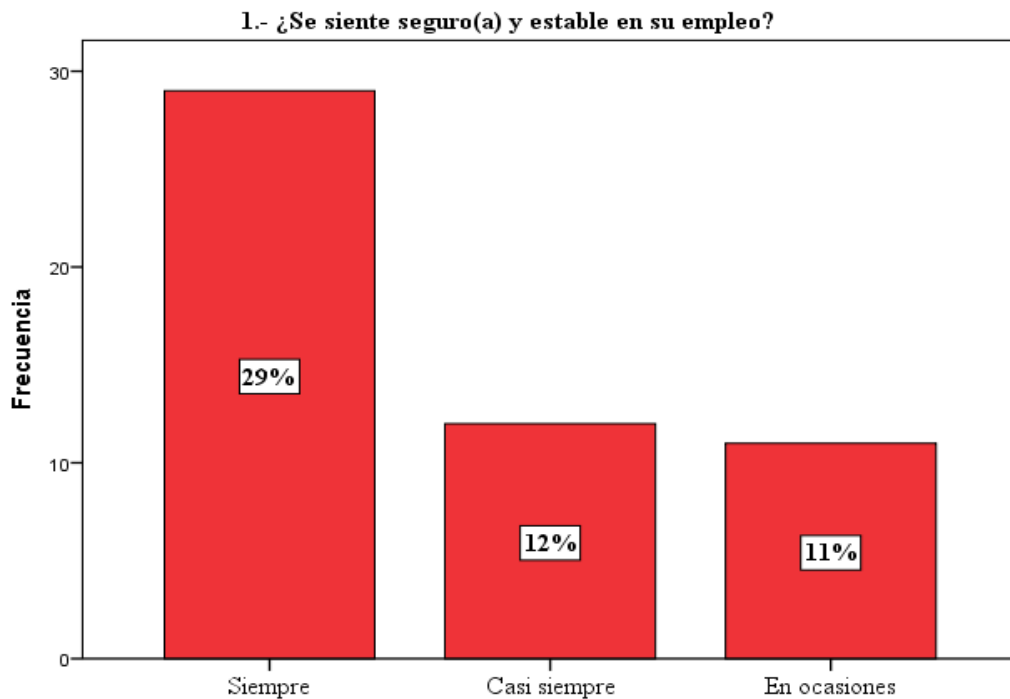
Tabla No. 6: Seguridad y estabilidad del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	29	55,8	55,8
	Casi siempre	12	23,1	78,8
	En ocasiones	11	21,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Gráfico No. 20: Seguridad y estabilidad del trabajo.



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, las 29 manifiesta que siempre se sienten seguros y estables en el trabajo que desempeñan; mientras que las 12 respondieron que casi siempre ya que existe desconfianza entre compañeros. Por lo tanto las 11 restantes respondieron que solo en ocasiones se sienten seguros y estables en dicho lugar.

2. ¿Considera positivo que en la Empresa se implemente un estilo de liderazgo participativo? (Que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones empresariales)

**Tabla No. 7:** Liderazgo de la empresa

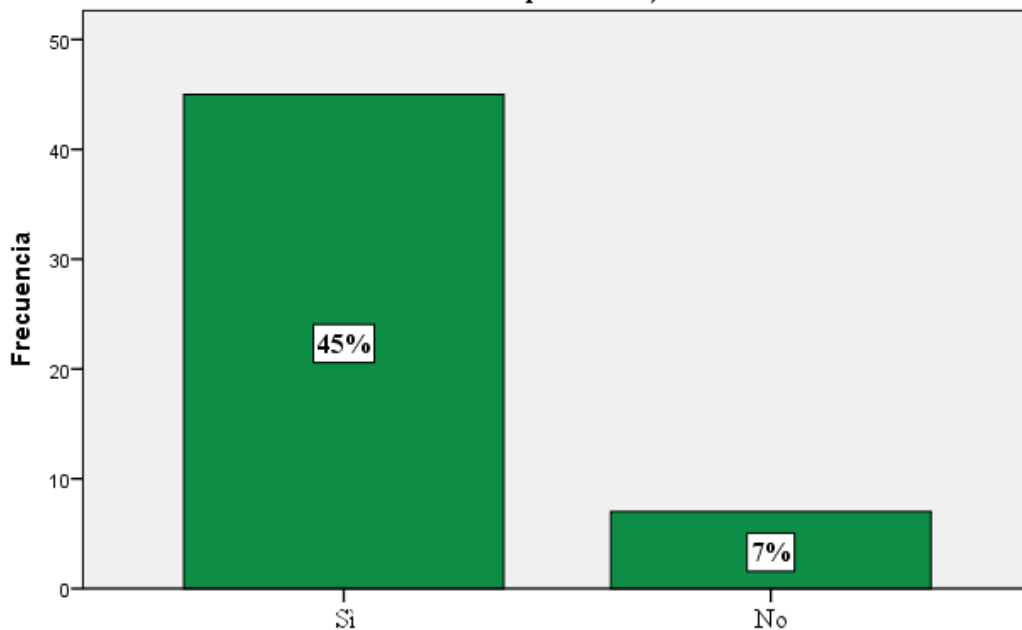
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	45	86,5	86,5	86,5
Válidos No	7	13,5	13,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 21:** Liderazgo de la empresa

2.- ¿Considera positivo que en la Empresa se implemente un estilo de liderazgo participativo?(Que su líder le informe y le consulte sus ideas y opiniones sobre algunas decisiones empresariales)



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

La mayoría del personal constituida de 45 personas está de acuerdo en que se implemente un estilo de liderazgo participativo es decir aportando con ideas nuevas. No obstante las 7 personas restantes están en desacuerdo a que se implemente este tipo de liderazgo.

**3. ¿La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?**

**Tabla No. 8:** Oportunidades de crecimiento

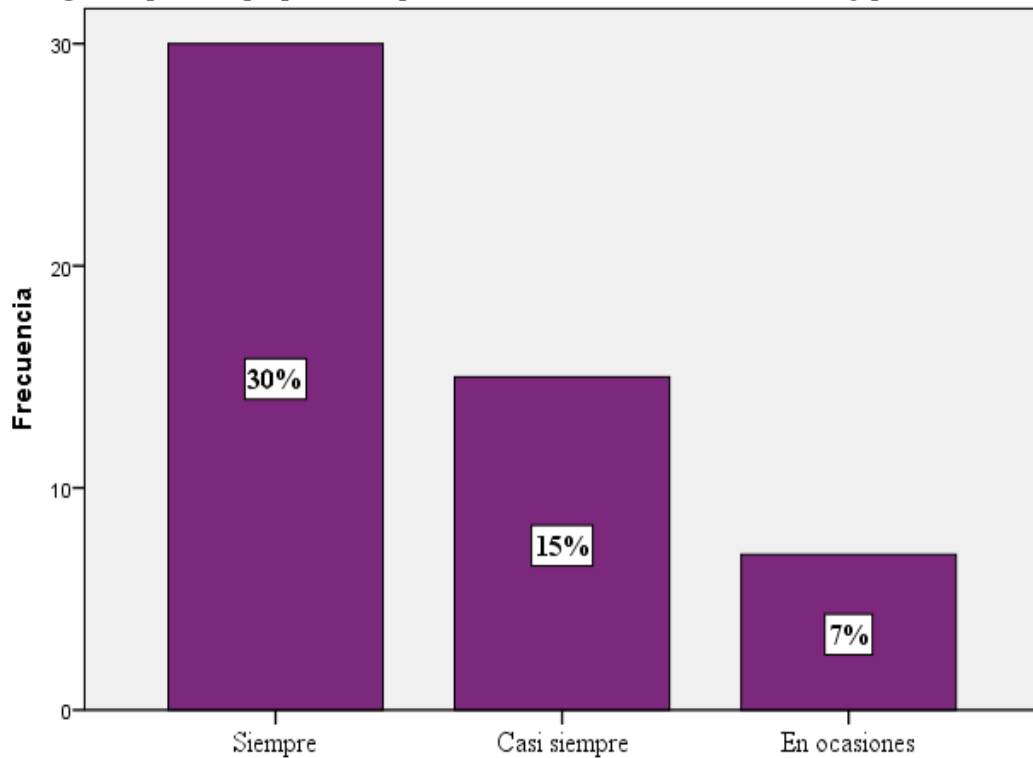
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	30	57,7	57,7	57,7
Casi siempre	15	28,8	28,8	86,5
En ocasiones	7	13,5	13,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 22:** Oportunidades de crecimiento

**3.- ¿La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?**



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Mediante las encuestas aplicadas, al personal de la empresa las 30 personas dicen que les proporcionan oportunidades de crecimiento tanto económico como profesional por lo que día tras día se van superando, sin embargo las 15 personas respondieron que casi siempre les brindas estas oportunidades por ultimo las 7 restantes respondieron que solo en ocasiones les brindas ya que por falta de tiempo no han logrado superarse como ellos desean.



**4. ¿Qué tipo de incentivos le brinda la Empresa por realizar con una buena labor?**

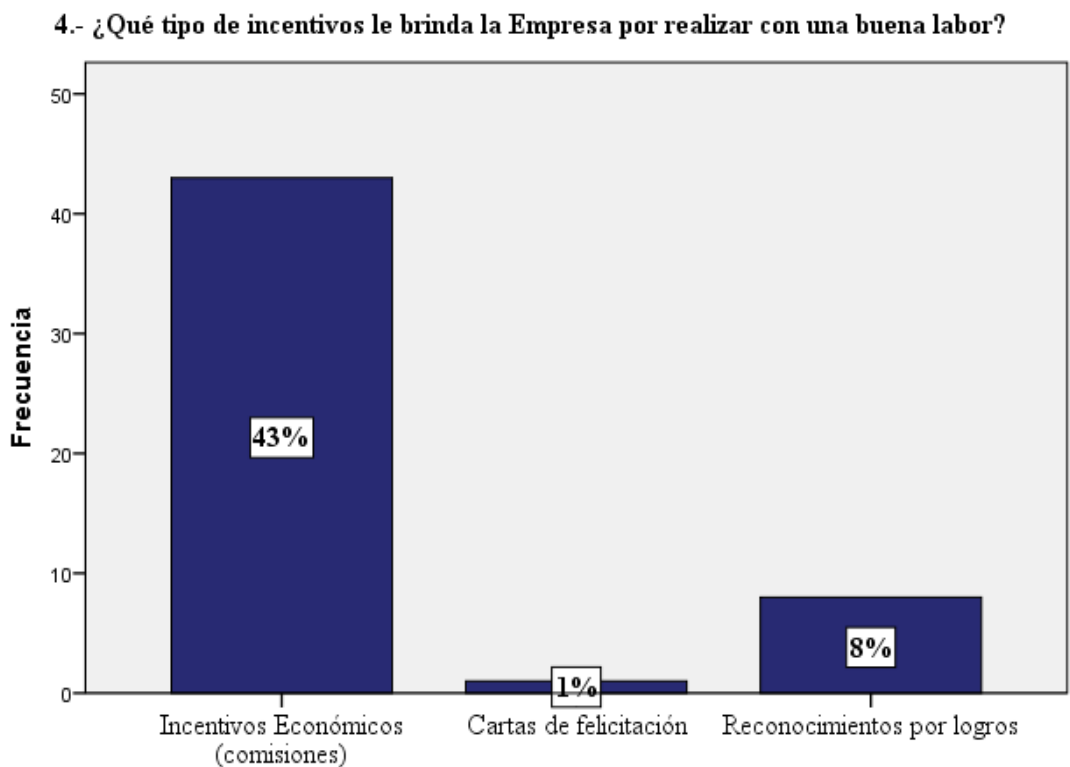
**Tabla No. 9:** Incentivos brindados por la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Incentivos Económicos (comisiones)	43	82,7	82,7	82,7
Válidos Cartas de felicitación	1	1,9	1,9	84,6
Reconocimientos por logros	8	15,4	15,4	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 23:** Incentivos brindados por la Empresa



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Los incentivos que han elegido los colaboradores de la empresa de acuerdo a las encuestas aplicadas, se obtiene que las 43 personas reciben incentivos económicos por el buen trabajo realizado en el mes, mientras que una sola persona ha recibido la carta de felicitación por que aún no rinde como debe ser en su trabajo. Por ultimo las 8 personas restantes obtienen solo reconocimientos por logros debido a que no se encuentran motivados para brindar un mejor desempeño.

**5. ¿Qué tan motivado se encuentra dentro de la Empresa?**

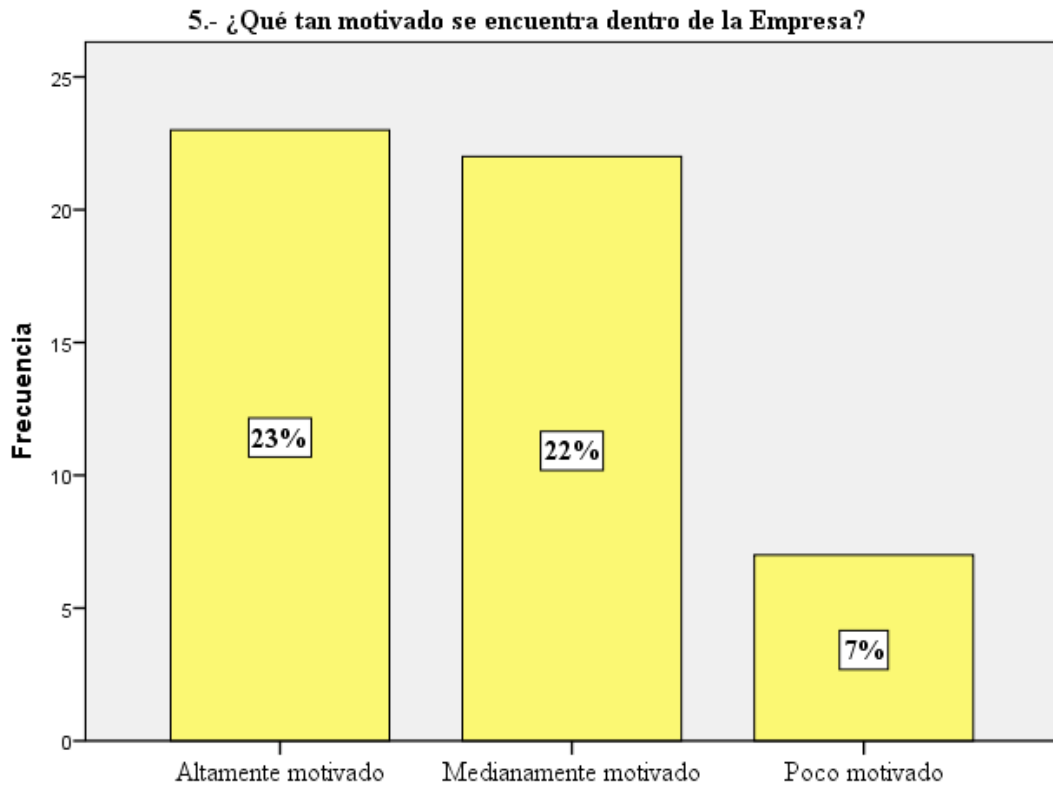
**Tabla No. 10:** Motivación dentro de la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Altamente motivado	23	44,2	44,2	44,2
Medianamente motivado	22	42,3	42,3	86,5
Válidos poco motivado	7	13,5	13,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 24:** Motivación dentro de la Empresa



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, 23 aseguran estar altamente motivadas por lo que desempeñan un trabajo excelente dentro de la empresa, no obstante las 22 manifiestan estar medianamente motivadas por que no existe compañerismo. Finalmente las 7 restantes se sienten poco motivadas debido a que no existe liderazgo dentro de la organización.

**6. ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?**

**Tabla No. 11:** Motivación Vs. Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	52	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 25:** Motivación Vs. Desempeño

**6.- ¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?**



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Mediante las encuestas aplicadas, al personal de la empresa han mencionado las 52 personas que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo motivo por el cual se debe motivar al personal cada mes o cada quince días para poder obtener resultados excelentes y sobre todo tener una buena producción con acabados de alta calidad.

7. ¿Siente que la Empresa es recíproca en cuanto al trabajo que usted realiza?

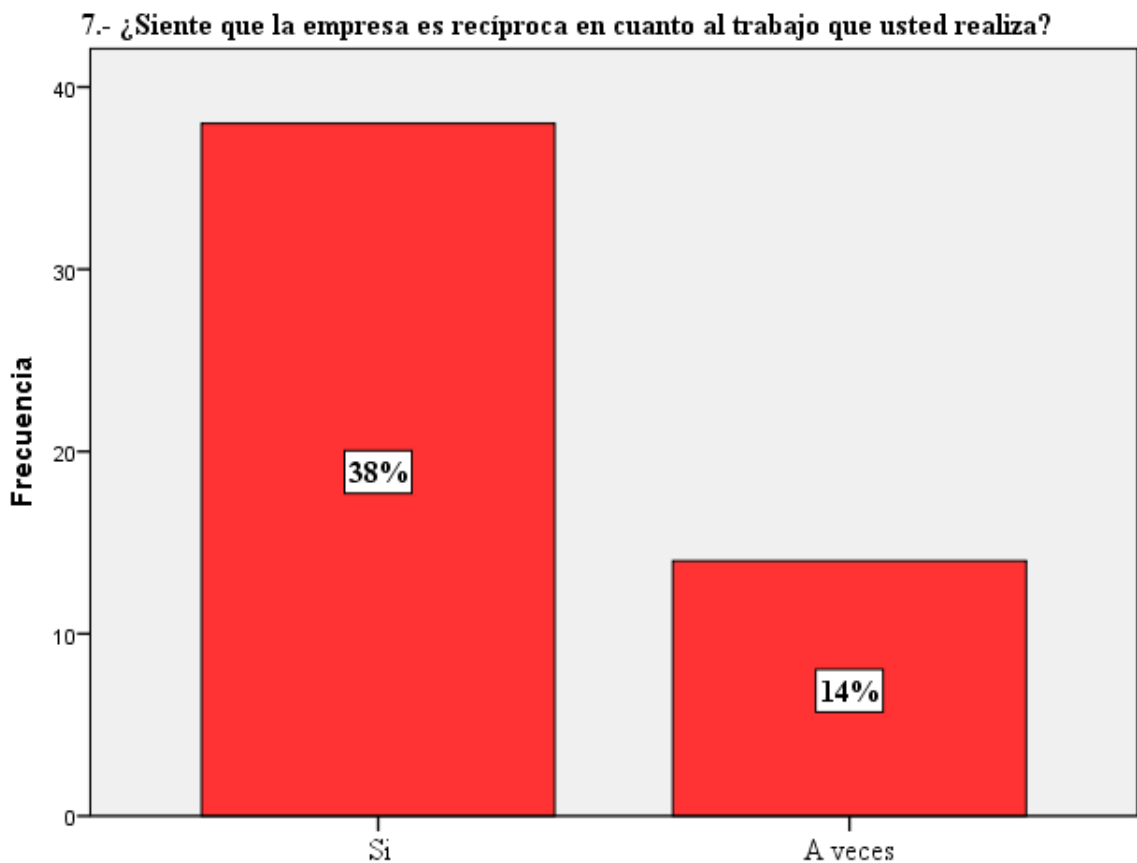
**Tabla No. 12:** Empresa recíproca

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	38	73,1	73,1	73,1
Válidos A veces	14	26,9	26,9	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 26:** Empresa recíproca



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Mediante las encuestadas aplicadas, de un total de 52 personas; las 38 respondieron que la empresa es reciproca en cuanto al trabajo que cada uno desempeña dentro de la empresa, mientras que las 14 restantes respondieron que solo a veces son reciprocas porque no les recompensan cuando se quedan minutos extras.



**8. ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la Empresa les brinda a los trabajadores?**

**Tabla No. 13:** Equidad en la Empresa

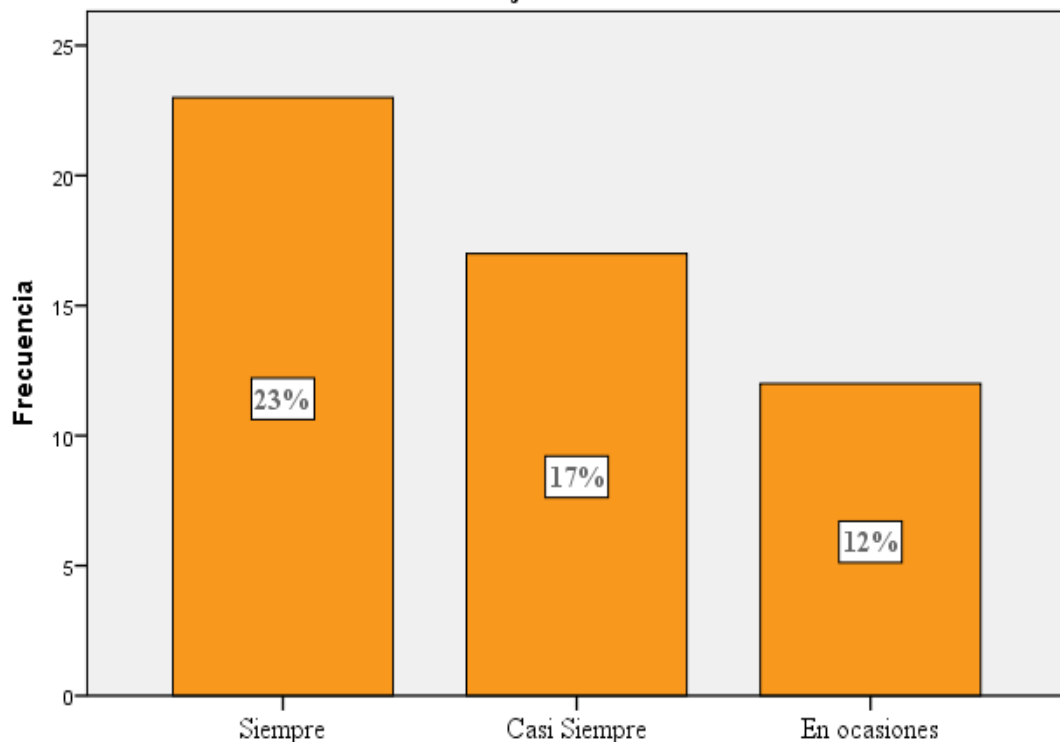
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	23	44,2	44,2	44,2
Válidos Casi Siempre	17	32,7	32,7	76,9
Válidos En ocasiones	12	23,1	23,1	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 27:** Equidad en la Empresa

**8.- ¿Existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda a los trabajadores?**



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, al personal de la empresa indica que las 23 personas dicen que siempre existe equidad en el trato y en las retribuciones que la empresa les brinda, sin embargo las 17 personas aseguran que casi siempre existe equidad en el trato por lo que hay excepciones con algunos colaboradores. Finalmente las 12 restantes afirman que es ocasiones existe equidad de trato porque existen favoritismos.

**9. ¿Considera usted que existe trabajo en equipo en la organización?**

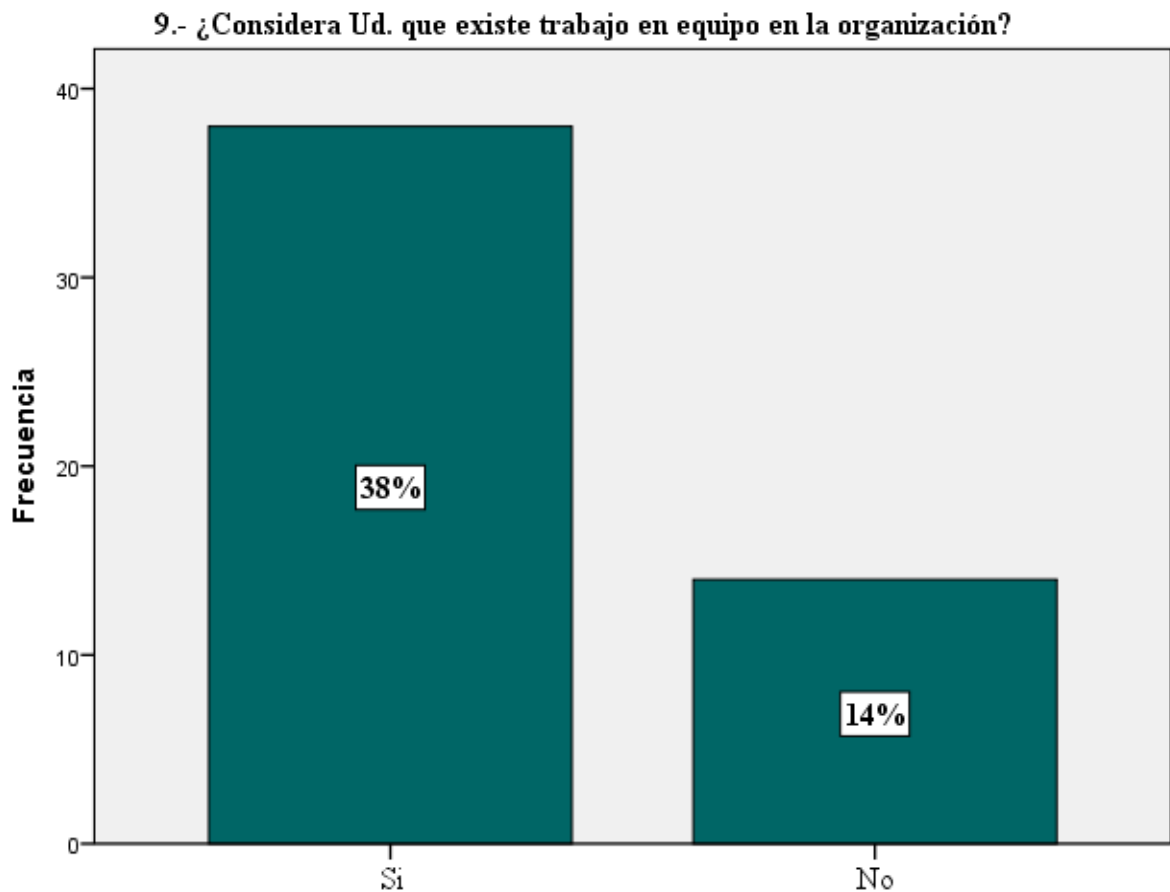
**Tabla No. 14:** Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	38	73,1	73,1	73,1
Válidos No	14	26,9	26,9	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 28:** Trabajo en equipo



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, las 38 respondieron que si existe trabajo en equipo dentro de la empresa ya que se labora en cadena y si una falla todo el producto fabricado falla, finalmente las 14 personas restantes respondieron que no existe trabajo en equipo dentro de la misma porque cuando le piden ayuda algún compañero no se las brinda en resumen existe egoísmo.

**10. ¿Cómo considera que es el nivel de comunicación interna en la Empresa?**

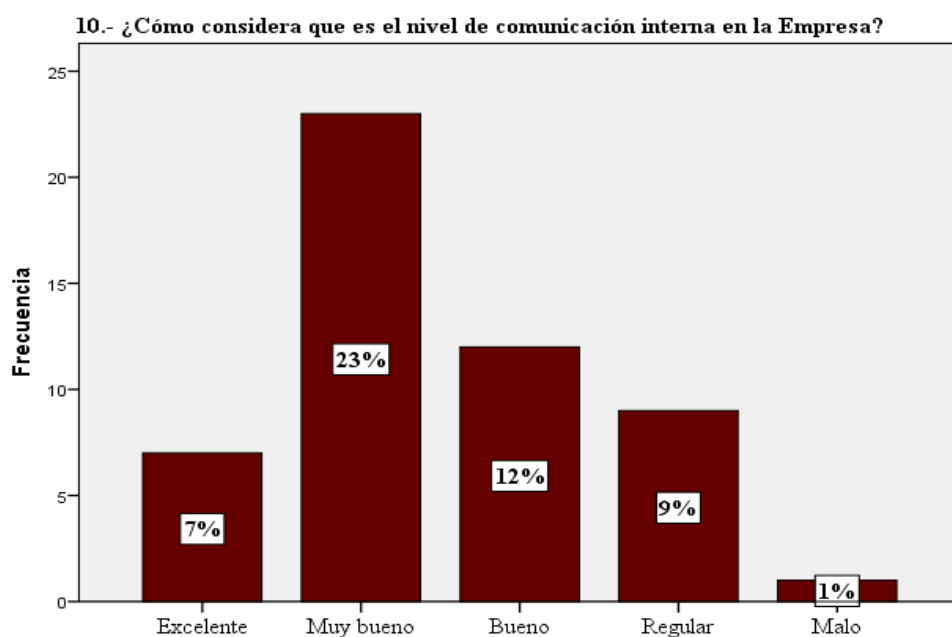
**Tabla No. 15:** Nivel de comunicación en la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	7	13,5	13,5	13,5
Muy bueno	23	44,2	44,2	57,7
Bueno	12	23,1	23,1	80,8
Regular	9	17,3	17,3	98,1
Malo	1	1,9	1,9	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 29:** Nivel de comunicación en la Empresa



**Fue**

**nte:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos 7 personas respondieron que existe una excelente comunicación interna dentro de la empresa ya que existe compañerismo, por otro lado 23 respondieron que el nivel de comunicación es muy bueno, aun así 12 respondieron que el nivel de comunicación es bueno. Las 9 restantes respondieron que el nivel de comunicación es regular porque no existe compañerismo, por ultimo una sola persona respondió que es malo el nivel de comunicación ya que no existe liderazgo.

## ENCUESTA N.- 2

### 1. ¿Termina su trabajo oportunamente?

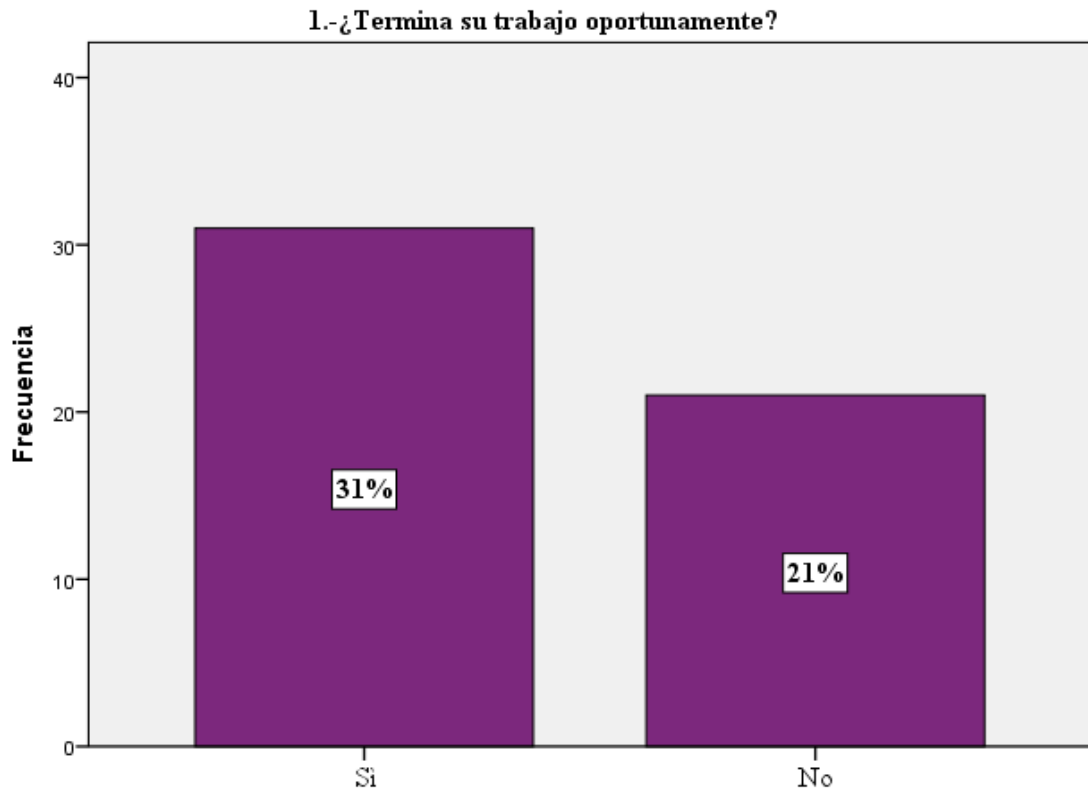
**Tabla No. 16:** Trabajo oportuno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	31	59,6	59,6	59,6
Válidos No	21	40,4	40,4	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 30:** Trabajo oportuno



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, 31 manifiestan que terminan su trabajo oportunamente ya que su tiempo lo saben distribuir muy bien, por último las 21 restantes respondieron que no terminan su trabajo a tiempo debido a que se les pone hacer otra tarea diferente a lo que estaban haciendo.



**2. ¿Cumple con las tareas que se le asigna?**

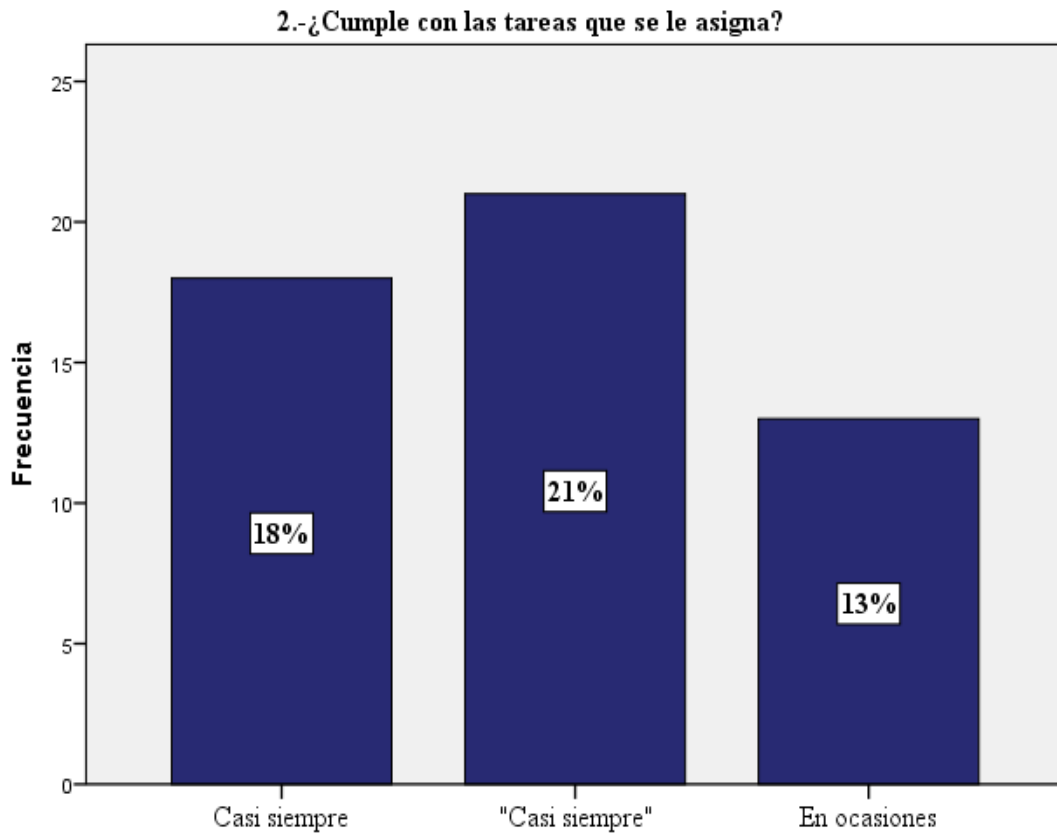
**Tabla No. 17:** Tareas asignadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	18	34,6	34,6
	Casi siempre	21	40,4	75,0
	En ocasiones	13	25,0	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 31:** Tareas asignadas



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas indican que las 18 siempre cumplen con las tareas asignadas , mientras que las 21 dicen casi siempre por falta de tiempo, finalmente las 13 restantes dicen que en ocasiones cumplen con las tareas asignadas motivos por el cual no llegan a tiempo al trabajo.

### 3. ¿Tiene exactitud y calidad en el trabajo que desempeña?

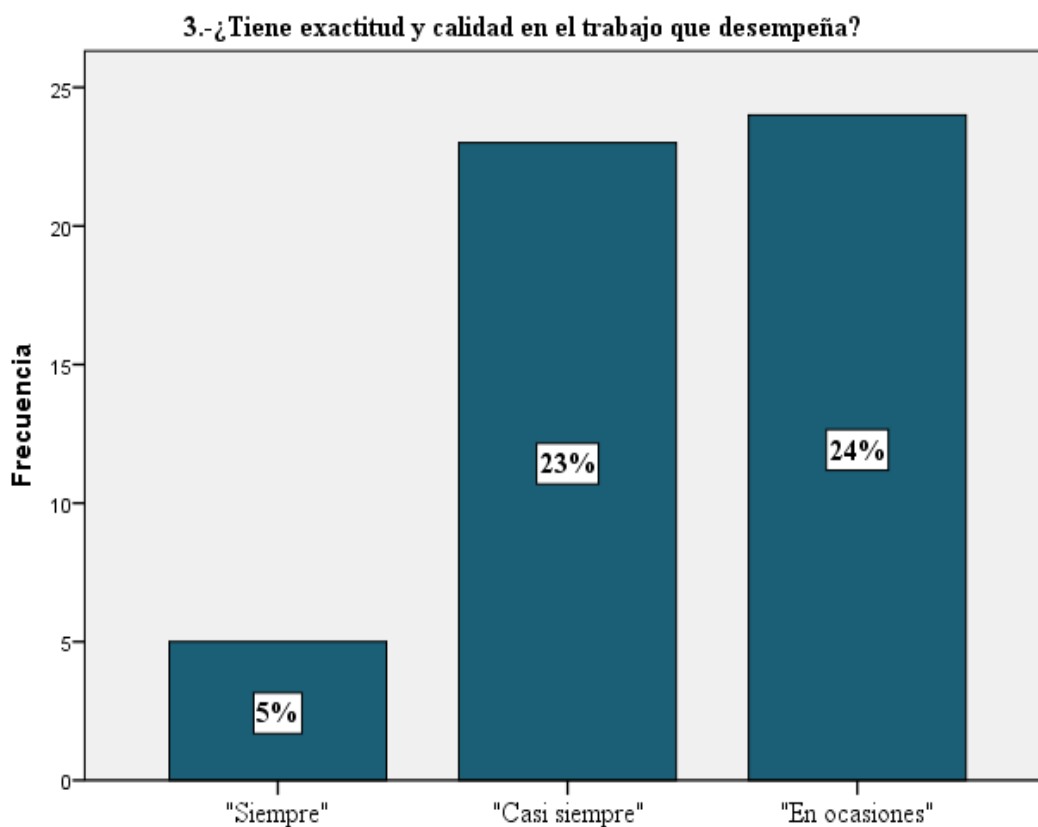
**Tabla No. 18:** Exactitud y Calidad de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	5	9,6	9,6	9,6
Casi siempre	23	44,2	44,2	53,8
En ocasiones	24	46,2	46,2	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 32:** Exactitud y Calidad de trabajo



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De un total de 52 personas encuestadas, 5 manifiestan que siempre tienen exactitud y calidad en el trabajo que desempeñan, 23 respondieron que casi siempre por lo que existe alguna falla en el producto que fabrican, por último las 24 restantes respondieron que en ocasiones existe este motivo por el cual tienen que revisar hasta el más mínimo detalle de la prenda elaborada para que no exista reclamo alguno.

#### 4. ¿Comete errores en el trabajo que desempeña?

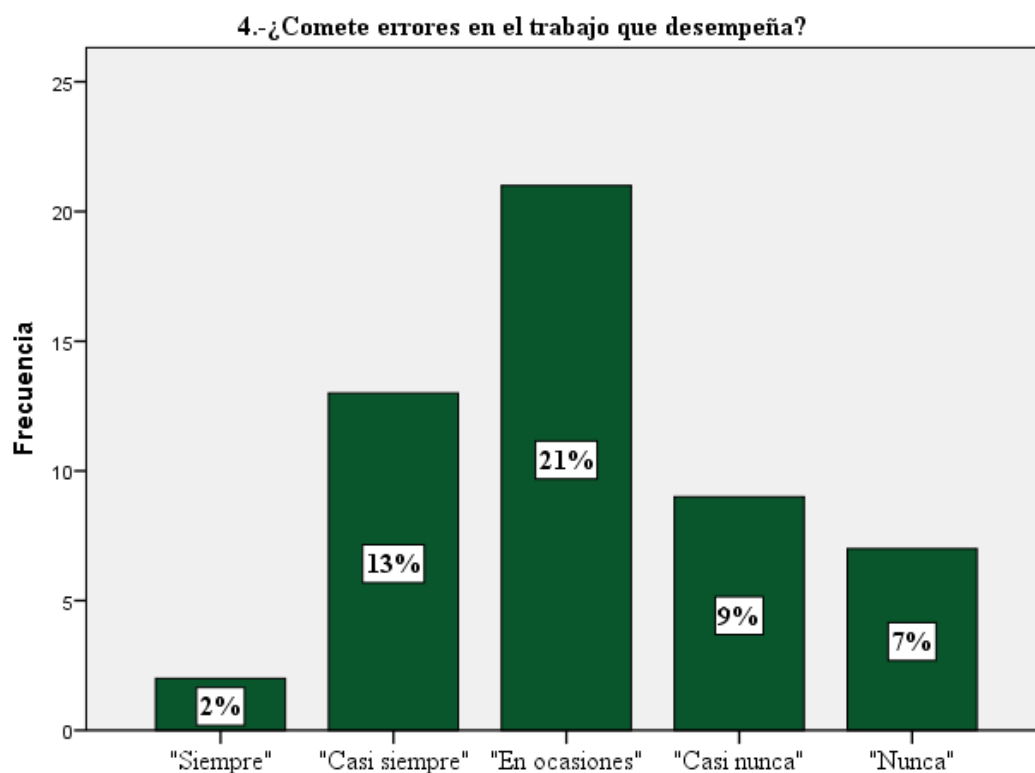
**Tabla No. 19:** Errores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	3,8	3,8	3,8
Casi siempre	13	25,0	25,0	28,8
En ocasiones	21	40,4	40,4	69,2
Casi nunca	9	17,3	17,3	86,5
Nunca	7	13,5	13,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 33:** Errores.



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, 2 personas admiten que siempre cometen errores de los cuales aprenden para no volverlos a cometer, mientras que las 13 respondieron que casi siempre por que ninguna persona es perfecta, sin embargo 21 manifiestan que solo en ocasiones cometen errores por lo que deben estar atentas. Aun así 9 de las encuestadas respondieron que casi nunca cometen errores en el trabajo que realizan, terminando 7 respondieron que nunca cometen errores porque ellas se fijan en todo lo que hacen para que salga la prenda bien elaborada.

**5. ¿Hace uso apropiado de los recursos materiales?**

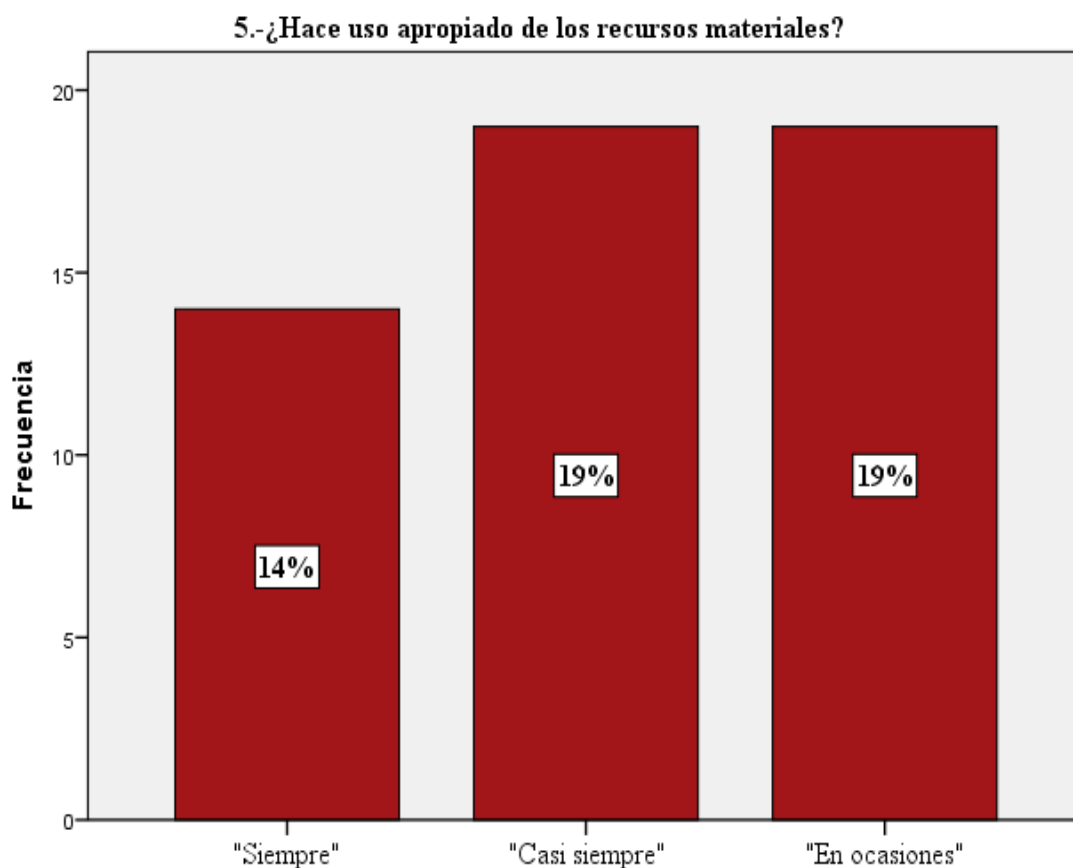
**Tabla No. 20:** Recursos materiales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	14	26,9	26,9	26,9
Casi siempre	19	36,5	36,5	63,5
En ocasiones	19	36,5	36,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 34:** Recursos materiales



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De un total de 52 personas encuestadas, 14 manifiestan que siempre hacen el uso adecuado de los recursos materiales que existe en la empresa, mientras que 19 respondieron que casi siempre por lo que se cae alguna pieza de la máquina sin haberlo manipulado, por ultimo 19 respondieron que solo en ocasiones hacen el uso adecuado de los recursos materiales de la empresa ya que algunas veces dichos materiales llegan con algún defecto.



**6. ¿Requiere de supervisión frecuente el trabajo que desempeña?**

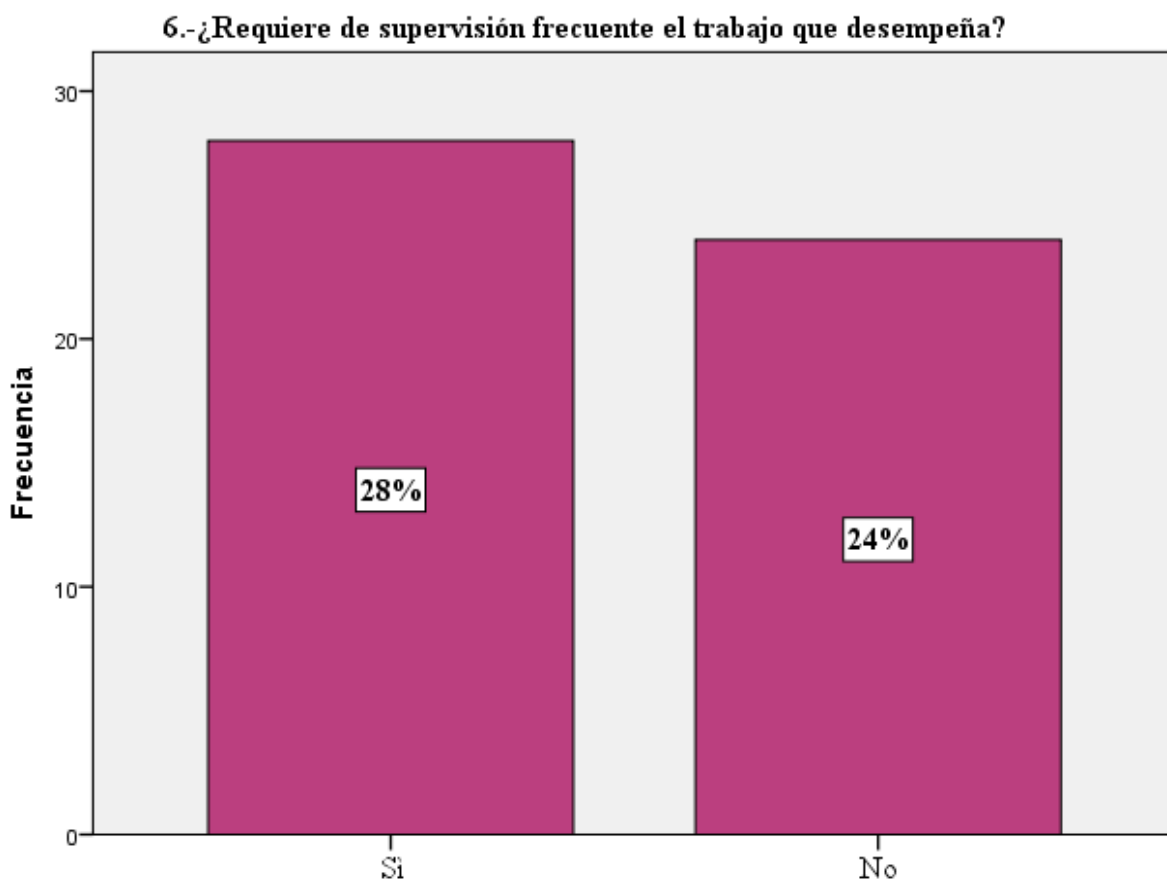
**Tabla No. 21:** Supervisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	28	53,8	53,8	53,8
Válidos No	24	46,2	46,2	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 35:** Supervisión



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, 28 manifiestan que si requieren de una supervisión frecuente para que la prenda no salga con defectos, sin embargo las 24 restantes respondieron que no necesitan de supervisión frecuente ya que ellas revisan hasta el último defecto que tenga la prenda elaborada.

**7. ¿En el trabajo que desempeña se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalidad?**

**Tabla No. 22:** Oportunidades de profesionalidad

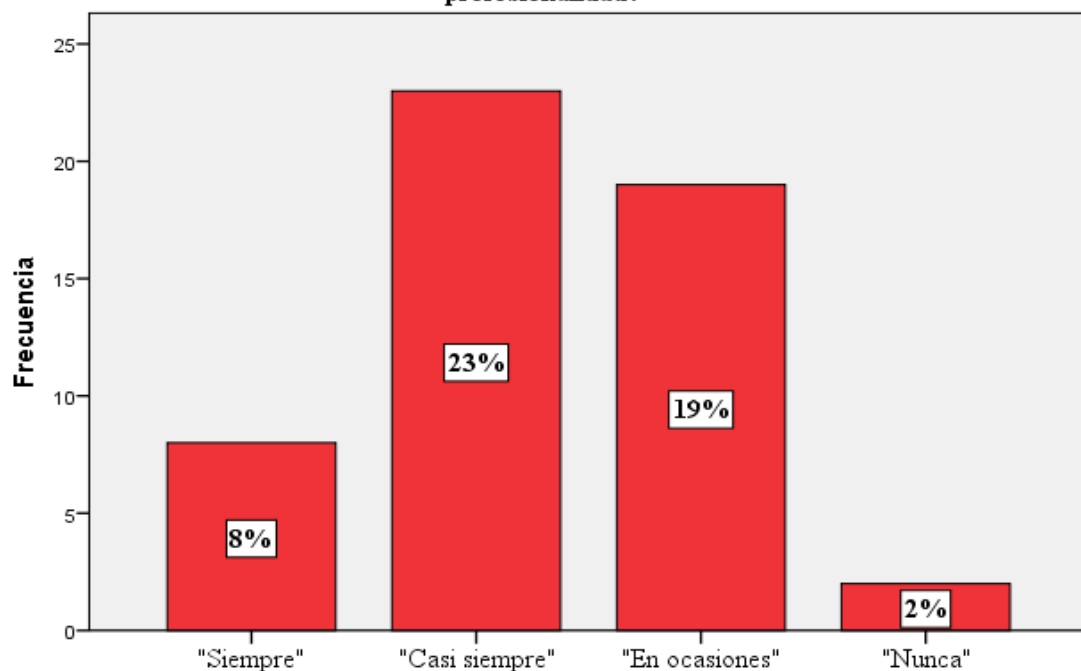
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	15,4	15,4	15,4
Casi siempre	23	44,2	44,2	59,6
Válidos En ocasiones	19	36,5	36,5	96,2
Nunca	2	3,8	3,8	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 36:** Oportunidades de profesionalidad

**7.- ¿En el trabajo que desempeña se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalidad?**



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas indica que 8 personas siempre se muestran éticos y sobre todo les brindan oportunidades de profesionalismo ya que otras empresas no hacen lo mismo, mientras que 23 respondieron que casi siempre porque no existe respeto en lo ético y en lo profesional existe favoritismo para brindar esa oportunidad. Sin embargo las 19 respondieron que solo en ocasiones se muestran éticos y dan la oportunidad de profesionalismo, finalmente 2 respondieron que nunca se muestran éticos ni mucho menos les da la oportunidad de superarse.

**8. ¿Se muestra respetuoso y amable en el trato que le brindan?**

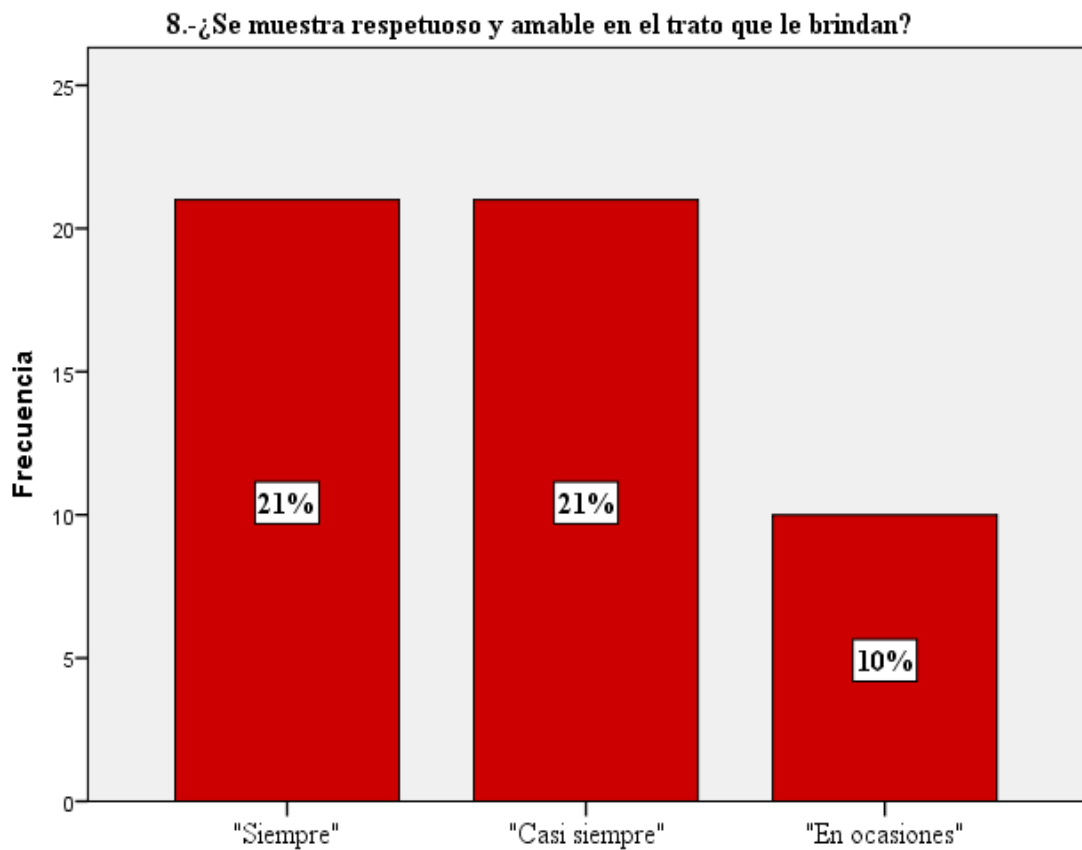
**Tabla No. 23:** Respeto y amabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	21	40,4	40,4	40,4
Válidos Casi siempre	21	40,4	40,4	80,8
Válidos En ocasiones	10	19,2	19,2	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 37:** Respeto y amabilidad



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, las 21 manifiestan que siempre demuestran respeto y amabilidad en el área de trabajo; mientras que las otras 21 respondieron que casi siempre demuestran respeto y amabilidad ya que ocasiones no existe un saludo cordial por parte de los compañeros de trabajo, por ultimo las 10 restantes afirman que solo en ocasiones existe dicho trato por lo que los compañeros de trabajo lo toman todo a cháchara y risas.

**9. ¿Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros de trabajo?**

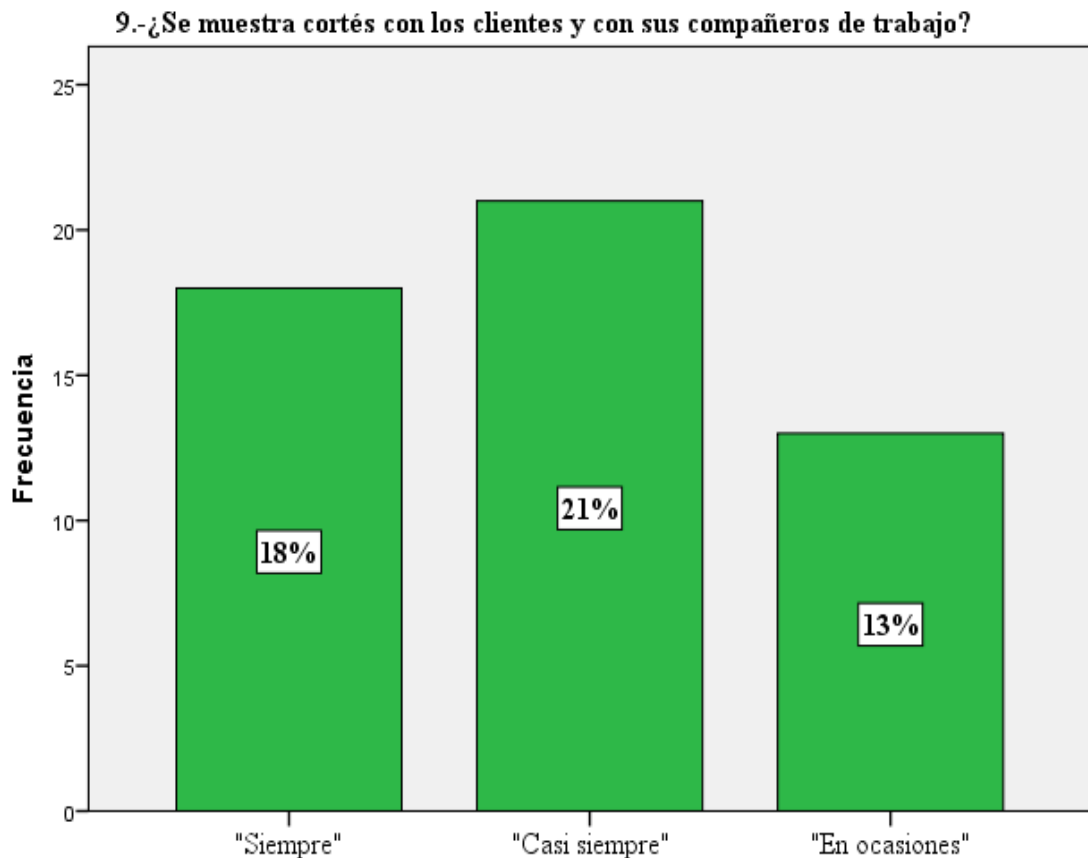
**Tabla No. 24:** Cortesía clientes - compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	18	34,6	34,6	34,6
Válidos Casi siempre	21	40,4	40,4	75,0
Válidos En ocasiones	13	25,0	25,0	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 38:** Cortesía clientes - compañeros



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas indican que 18 personas siempre muestran cortesía tanto a clientes como a los mismo compañeros de trabajo, mientras que las 21 respondieron que casi siempre muestran cortesía ya que muy pocos saben lo que es la educción, finalmente los 13 restantes respondieron que solo en ocasiones demuestran cortesía ya sea a los clientes o a los mismo compañeros de trabajo.



### 10. ¿Evita conflictos dentro del equipo de trabajo?

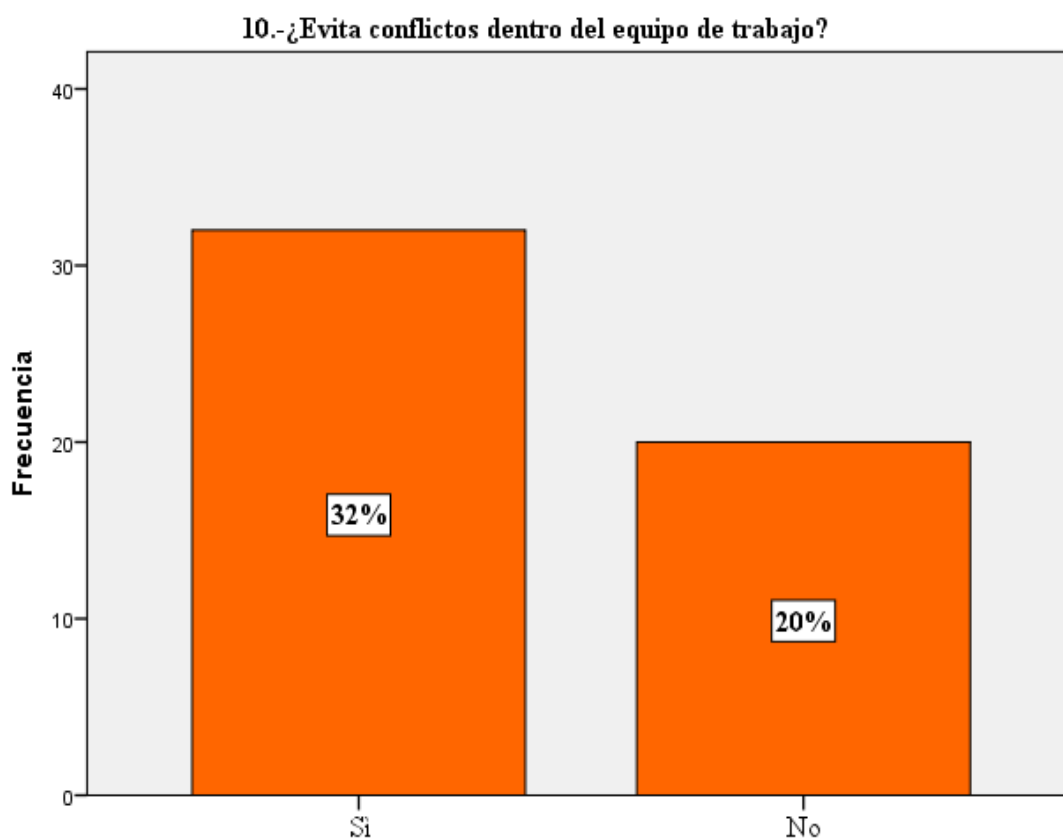
Tabla No. 25: Conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	32	61,5	61,5	61,5
Válidos No	20	38,5	38,5	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Gráfico No. 39: Conflictos



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Según a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, las 32 manifiestan que evitan conflictos dentro del área de trabajo motivo por el cual suelen ser amonestados y si es muy grave esta falta son despedidos, sin embargo las 20 restantes respondieron que no evitan los conflictos porque algunos compañeros son agresivos.

**11. ¿Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos de producción?**

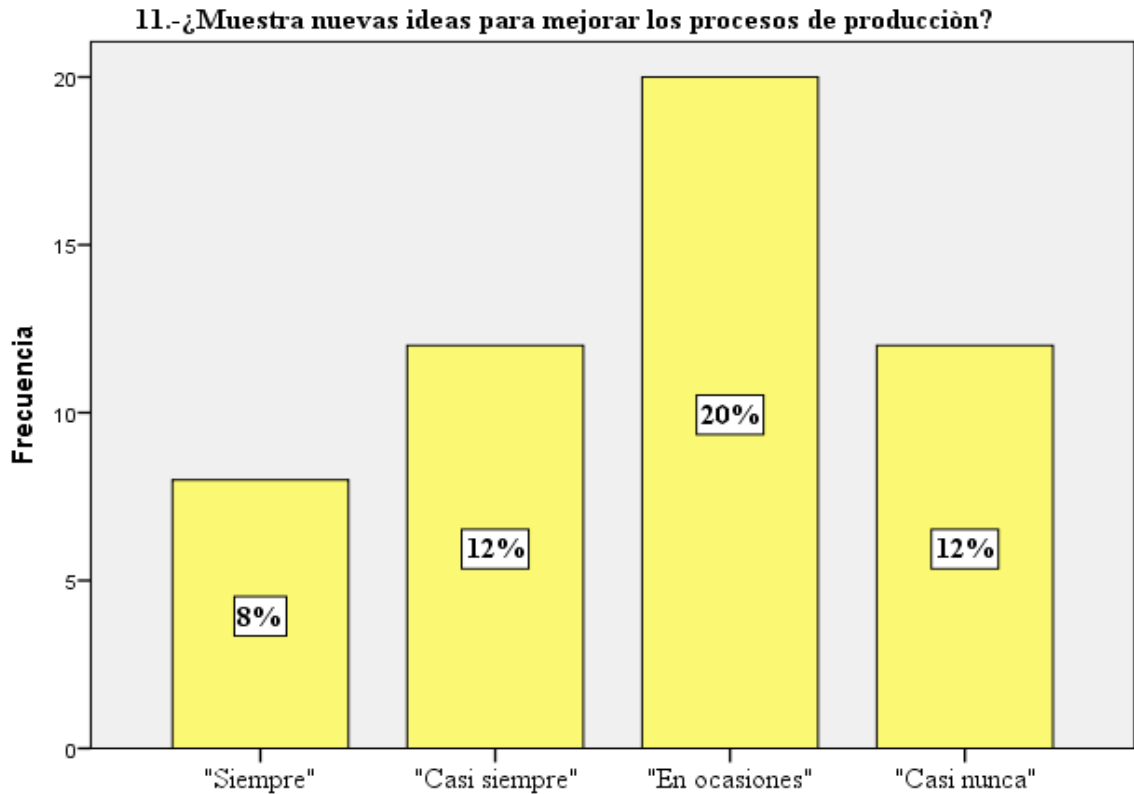
**Tabla No. 26:** Nuevas ideas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	15,4	15,4	15,4
Casi siempre	12	23,1	23,1	38,5
Válidos En ocasiones	20	38,5	38,5	76,9
Casi nunca	12	23,1	23,1	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 40:** Nuevas ideas



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las encuestas aplicadas, de un total de 52 personas encuestadas, las 8 manifiestan que siempre dan ideas nuevas para mejorar el proceso de producción, mientras que las 12 respondieron que casi siempre dan a conocer sus ideas, no obstante las 20 respondieron que solo en ocasiones dan a conocer sus ideas ya que no son muy participes, por ultimo las 12 restantes respondieron que casi nunca dan a conocer sus ideas porque no les toman en cuenta.

## 12. ¿Se muestra asequible al cambio?

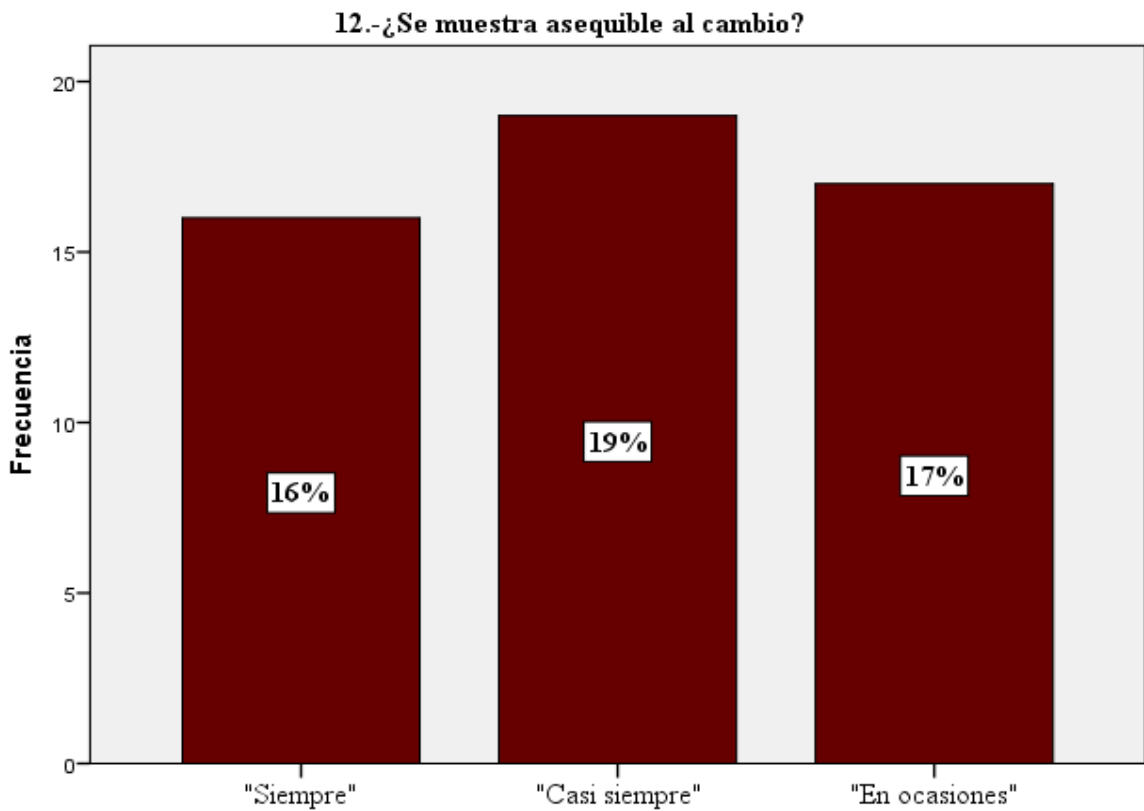
Tabla No. 27: Cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Siempre	16	30,8	30,8	30,8
Casi siempre	19	36,5	36,5	67,3
En ocasiones	17	32,7	32,7	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Gráfico No. 41: Cambio



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

Según a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, las 16 respondieron que siempre son asequibles al cambio para una nueva mejora en la empresa, mientras que las 19 respondieron que casi siempre se muestran asequibles, finalmente las 17 restantes respondieron que solo en ocasiones ya que el cambio solo les favorece a los mandos más altos de la empresa.

**13. ¿Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo?**

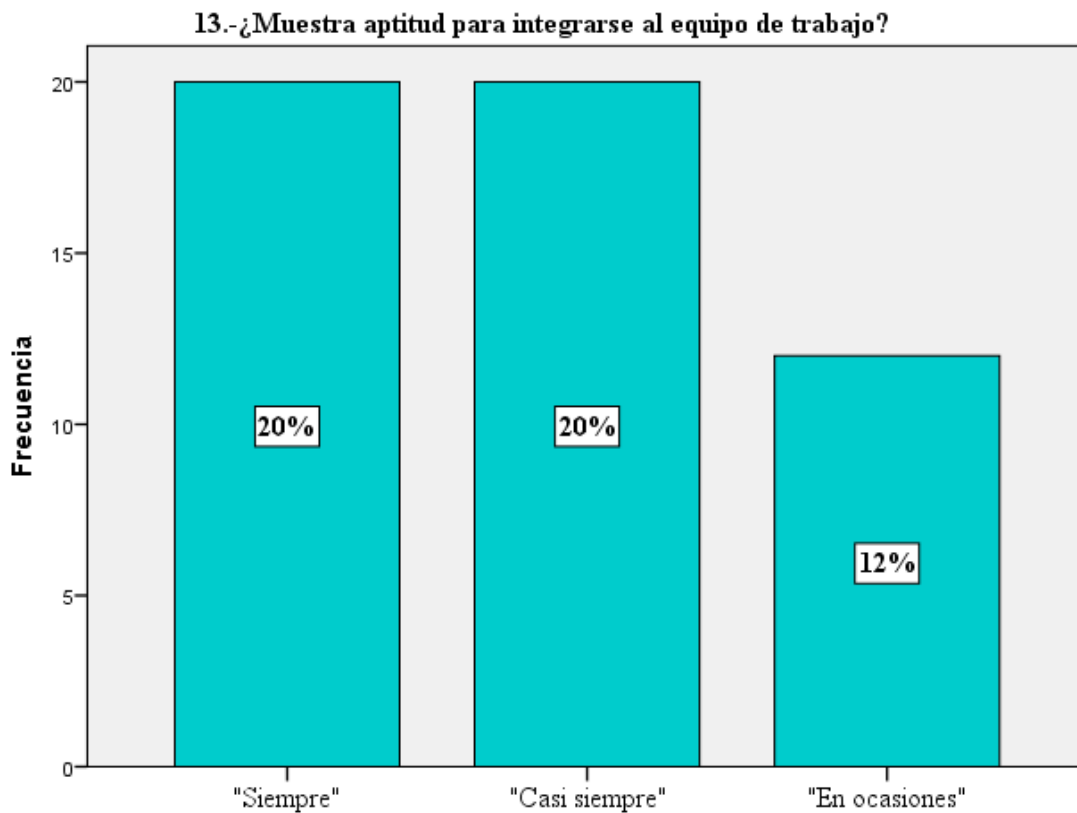
**Tabla No. 28:** Aptitud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	20	38,5	38,5	38,5
Casi siempre	20	38,5	38,5	76,9
En ocasiones	12	23,1	23,1	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 42:** Aptitud



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De un total de 52 personas encuestadas, las 20 manifiestan que siempre demuestran una buena aptitud para integrarse al equipo de trabajo; mientras que las otras 20 respondieron que casi siempre se sienten seguras de integrarse al equipo de trabajo, finalmente las 12 restantes respondieron que solo en ocasiones ya que no existe un buen ambiente de trabajo como para hacer amistades.



**14. ¿Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo de trabajo?**

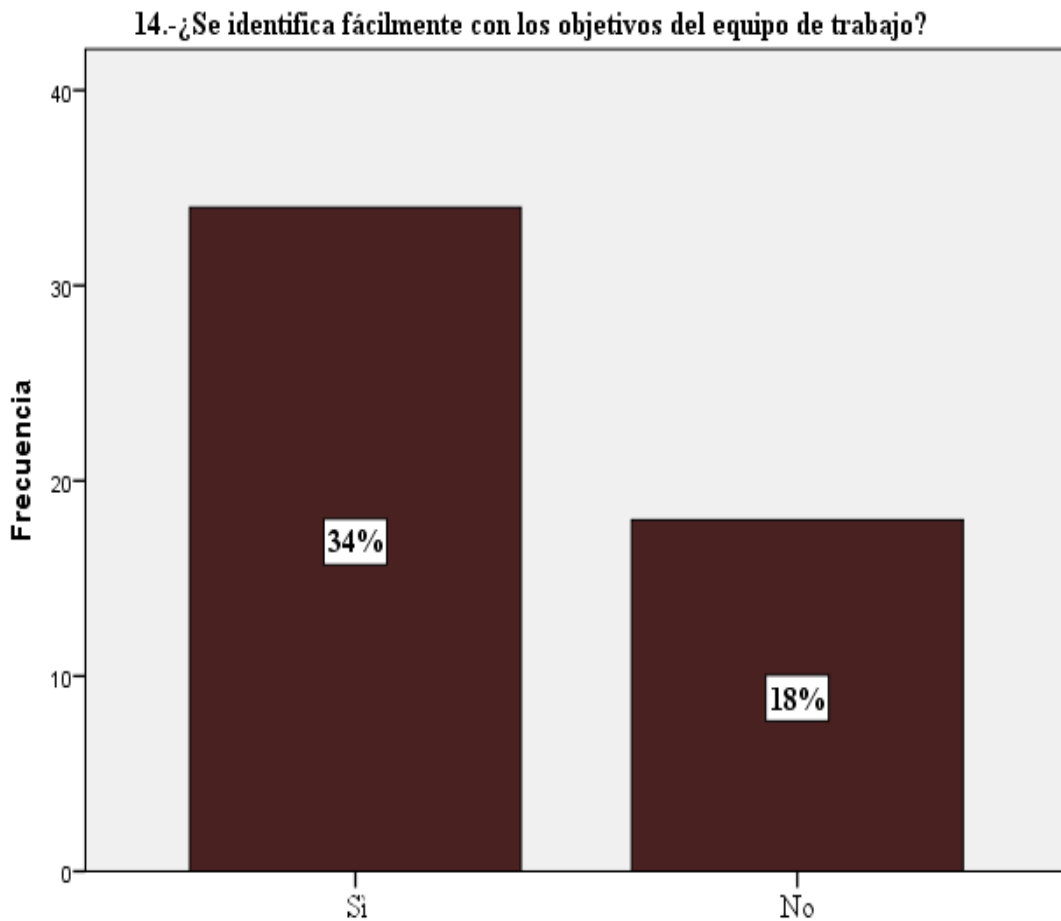
**Tabla No. 29:** Identificación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	34	65,4	65,4	65,4
Válidos No	18	34,6	34,6	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 43:** Identificación



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, las 34 manifiestan que si se identifican con los objetivos del equipo de trabajo para mantener una buena relación y realizar un buen trabajo; mientras que las 18 restantes respondieron que no existe una identificación con los objetivos ya que primero hay que conocer el sistema de trabajo que tiene la empresa.

### 15. ¿Planifica sus actividades?

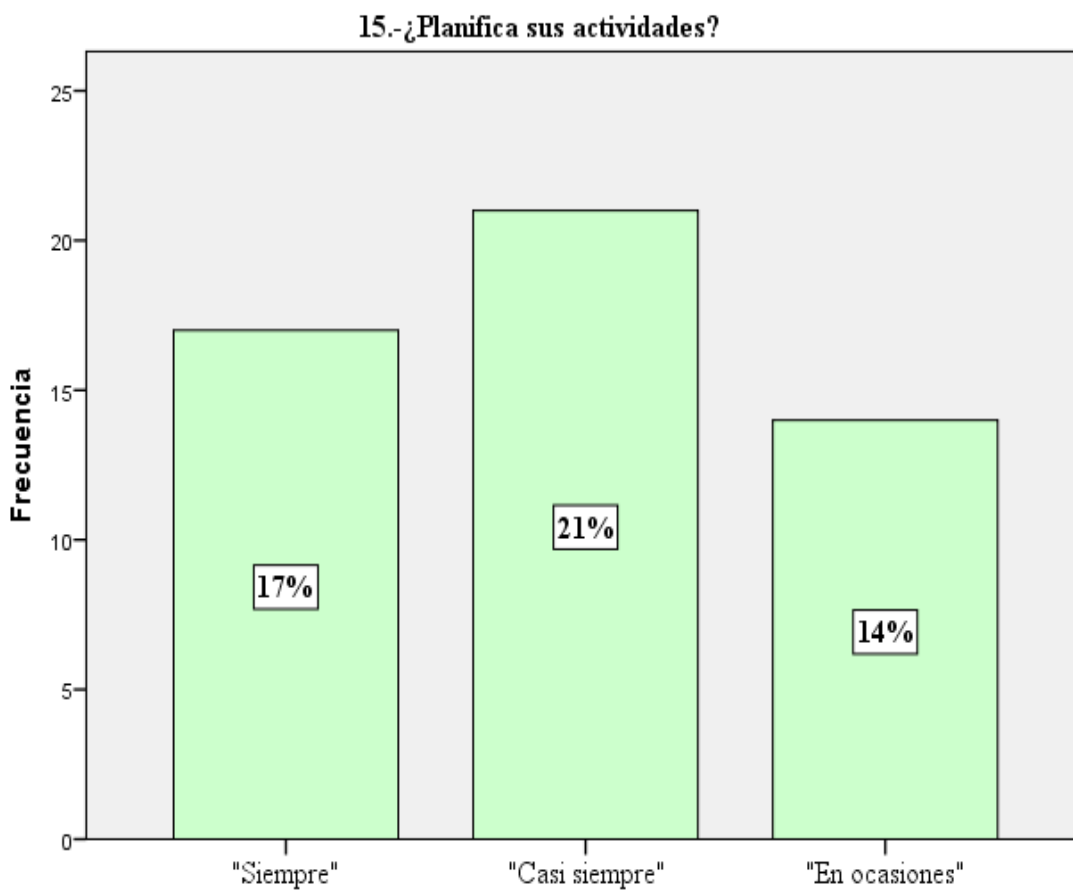
**Tabla No. 30:** Actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	17	32,7	32,7	32,7
Casi siempre	21	40,4	40,4	73,1
En ocasiones	14	26,9	26,9	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 44:** Actividades



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas se obtiene que las 17 personas siempre planifican sus actividades para un mejor desempeño en la empresa, por otro lado las 21 personas dicen que casi siempre planifican sus actividades por falta de tiempo y finalmente las 14 restantes planifican sus actividades solo ocasiones que sean importantes.

**16. ¿Se preocupa por alcanzar las metas?**

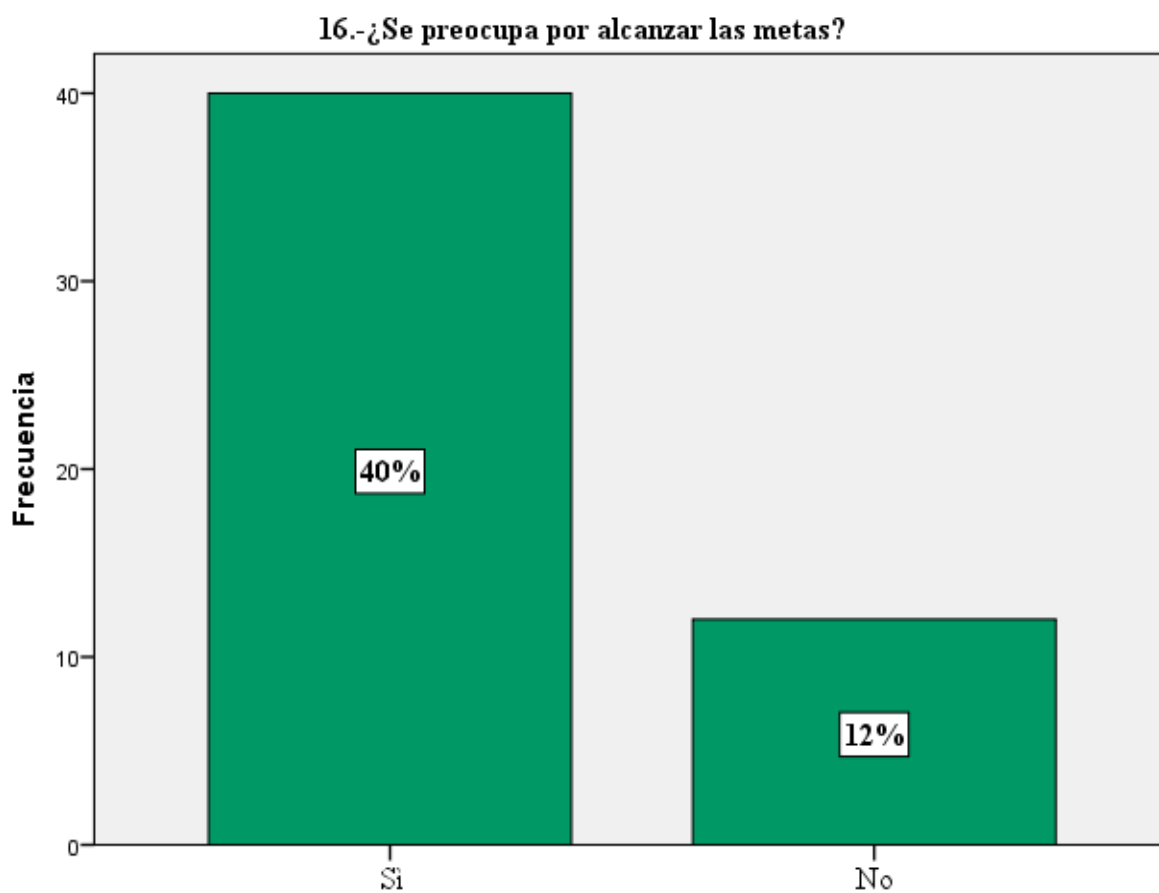
**Tabla No. 31:** Metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	40	76,9	76,9	76,9
Válidos No	12	23,1	23,1	100,0
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Gráfico No. 45:** Metas.



**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Interpretación:**

De acuerdo a las respuestas obtenidas, de un total de 52 personas encuestadas, las 40 personas manifiestan que si se preocupan por alcanzar las metas establecidas dentro de la empresa; mientras que las 12 personas restantes respondieron respondió que no se preocupan por alcanzar las metas establecidas motivo por el cual no se sienten motivadas y por ende existe un bajo rendimiento laboral.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN GENERAL DE RESULTADOS**

- ✓ La empresa no satisface cada una de las necesidades del personal en sentido de crecimiento laboral, limitando el desarrollo de sus destrezas y habilidades debido a la falta de motivación.
- ✓ Para los encuestados, el actual desempeño no satisface los requerimientos de la empresa debido a que no existe motivación, por tanto el comportamiento del personal si es importante para generar un desarrollo organizacional competitivo en el mercado.
- ✓ Se evidencia la ausencia de un plan motivacional en la empresa, ya que no existe en el cliente interno lealtad y responsabilidad en su puesto de trabajo, de esta manera el no contar con un sistema de ascenso laboral limita el desenvolvimiento y esfuerzo.
- ✓ Se indica que no se efectúan evaluaciones del rendimiento debido al desconocimiento del manejo de talento humano, lo cual afecta al proceso productivo y por tanto al crecimiento empresarial.
- ✓ Los estándares de trabajo del personal son altos, debido a que son actividades repetitivas de esta manera ellos ya conocen sus actividades, pero no existe un sustento motivacional integral que permita generar en el personal un mayor rendimiento laboral.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: La aplicación de un Modelo de Plan Motivacional mejorará el Rendimiento Laboral de los trabajadores de la empresa CONFECCIONES MARCETEX de la ciudad de Ambato. Las variables que intervienen en la hipótesis son: Variable Independiente: MOTIVACIÓN. Variable Dependiente: RENDIMIENTO LABORAL.

### **MÉTODO ESTADÍSTICO**

Para comprobar la hipótesis se utilizará el método estadístico de distribución Chi-Cuadrado.

#### **a. Planteamiento de la Hipótesis**

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

$H_0$  = Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

$H_1$  = Hipótesis alternativa o de investigación. Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa, y se la designa por  $H_1$ .



Para el presente estudio:

Ho= La ejecución de un Modelo de Plan Motivacional mejorará el Rendimiento Laboral esto **NO** incide en la aceptación de los trabajadores de la empresa CONFECCIONES MARCETEX de la ciudad de Ambato.

Hi = La ejecución de un Modelo de Plan Motivacional mejorará el Rendimiento Laboral esto **SI** incide en la aceptación de los trabajadores de la empresa CONFECCIONES MARCETEX de la ciudad de Ambato.

**b. Determinación del Nivel de Significación o de Riesgo**

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

**PRUEBA DEL CHI CUADRADO**

$$x^2 = \sum (O - E)^2 / E$$

**Dónde:**

X<sup>2</sup> = Chi-cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

#### 4.3.1 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 095 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%.  $\alpha = 0,05$ .

$$\alpha = 0,05$$

#### 4.3.2 ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

**Fórmula**

$$gl = (c - 1)(h - 1)$$

**Dónde:**

**Gl = Grado de libertad**

**c = Columnas de la tabla**

**h = Hileras de la Tabla**

**GRADOS DE LIBERTAD Y NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

$$gl=(C-1)(H-1) = (5-1)(2-1) = 4$$

Nivel de Significación:

$$\infty = 0,05$$

¿Cómo se usa la tabla de la distribución CHI CUADRADA?

Supongamos un riesgo del 5%) o un nivel de confianza del 95%).  $\infty = 0,05$ , y grados de libertad = 4.

¿Cuál es el valor de  $X^2_{0,95, 4}$ ? Se busca la intersección en la tabla del CHI CUADRADO y el resultado es **9,4877** Este es el valor crítico para rechazar la hipótesis alternativa. **Ver ANEXO 1.**

### CUADRO DE PREGUNTAS

**Tabla No. 32:** Valores reales.

ASPECTOS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA	
3. La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.	30	15	7	0	0	52
7. En el trabajo se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalismo.	8	23	19	0	2	52
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>104</b>

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

**Tabla No. 33:** Valoración de las alternativas.

POBLACION	ALTERNATIVAS				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCASIONES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>3. La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.</b>	3,5	6,93	14,86	0	0
<b>7. En el trabajo se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalismo.</b>	13,0	4,52	5,47	0	52

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## CÁLCULO DE $\chi^2$

**Tabla No. 34:** Cálculo de  $\chi^2$

$\chi^2 = \sum(O - E)^2 / E$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
3. La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional - S.	30	3,5	26,53	703,84	203,0310
3. La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional - C.S.	15	6,93	8	64	9,23077
3. La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional - E. O.	7	14,86	-8	64	4,3077
3. La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional - C.N.	0	0	0	0	0
3. La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional - N	0	0	0	0	0
7. En el trabajo se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalismo - S.	8	13	-5	25	1,9231
7. En el trabajo se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalismo - C.S.	23	4,52	18	324	71,6538
7. En el trabajo se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalismo - E. O.	19	5,47	14	196	35,8077
7. En el trabajo se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalismo - C.N.	0	0	0	0	0
7. En el trabajo se muestra ético y le proporcionan oportunidades de profesionalismo - N.	2	52	-50	2500	48,0769
				<b>TOTAL</b>	<b>374,0310</b>

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

$$x^2 = \sum (O - E)^2 / E$$

$$x^2 = 374,0310$$

Grado de libertad = (Filas - 1) (columna - 1)

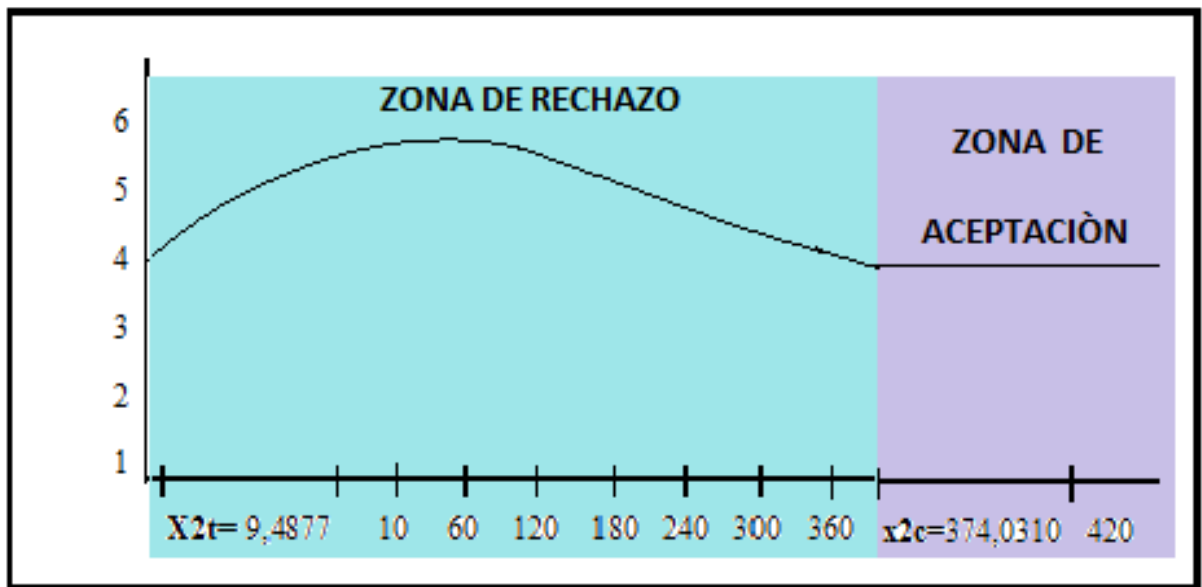
$$Gl = (r-1) (c-1)$$

$$Gl = (2- 1) (5- 1)$$

$$Gl =4$$

4=9,4877 puedo aplicar la hipótesis es verdadera

**Gráfico No. 46:** Tabulación de chi cuadrado



**CHI CUADRADO TABULADO 9,4877**

**CHI CUADRADO CALCULADO 374,0310**

**Fuente:** Encuesta (Empresa MARCETEX)

**Elaborado por:** Nancy Tonato

### **DECISIÓN:**

El chi cuadrado calculado debe ser mayor que el chi cuadrado tabulado para rechazar la hipótesis nula.

El valor de  $\chi^2_c=374,0310$  es mayor al  $\chi^2_t=9,4877$  se rechaza la hipótesis nula. De este modo **se acepta la hipótesis alterna.**

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Es importante que los resultados que hemos obtenido nos permitan llegar a la elaboración de conclusiones que nos permitan plantear las recomendaciones que se observara en la propuesta.

- Los tipos de incentivos que aplica la empresa son los incentivos económicos motivo por el cual los colaboradores de la Empresa

MARCETEX se sienten seguros del puesto de trabajo que cada una desempeña.

- Los factores que influyen en un buen rendimiento laboral es primero el estar motivados para obtener un buen rendimiento de parte de cada uno de los colaboradores de la empresa y así se sientan satisfechos.
- El plan motivacional ara que cada una de los colaboradores tome conciencia del trabajo que está a su cargo, siempre y cuando dialogando con los jefes de la empresa y llegando algún tipo de acuerdo.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

- Se debe estructurar un modelo de motivación que permita al personal maximizar sus competencias y por tanto mejorar el desarrollo de sus habilidades, basados en la capacitación y formación integral.
- Es necesario que la empresa para incrementar el desempeño laboral efectúe programas integrales de manejo de talento humano con la finalidad de mejorar el nivel de compromiso del empleado y el clima laboral sea el idóneo al desarrollo productivo con la finalidad que se refleje en el cumplimiento de los objetivos.
- Es necesario estructurar un plan motivacional integral que maneje e integre cada una de las funciones del personal para que de ésta manera mejorar el desempeño productivo, mediante un sistema de ascenso laboral acorde al nivel competitivo del personal.
- La empresa debe generar un método de evaluación del rendimiento con la finalidad de conocer el grado de conocimiento de talento humano en



su puesto de trabajo para incrementar los estándares y así fortalecer los conocimientos de cada uno de los empleados.

- ✓ La administración de la empresa debe fortalecer los estándares de desempeño del personal para así lograr el desarrollo de los objetivos personales, colectivos y empresariales para ser líder en el mercado y referente de estabilidad laboral en el entorno.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Modelo de un Plan Motivacional para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa CONFECCIONES MARCETEX de la ciudad de Ambato.

**Institución Ejecutora:** Empresa CONFECCIONES MARCETEX

**Beneficiarios:** Directivos de la empresa, Colaboradores internos

**Teléfono:** 032408963 – 0985862852 - 0983157308

**Ubicación:** Av. Bolivariana Sector American Park tras el Estadio Neptali Barona  
calles Batalla de Pichincha y Vicente Peñarrera

**Equipo Técnico:**

**Autora:** Nancy Elizabeth Tonato Ruales

**Tutor:** Ps. Mg. Cristina Abril

**Costo de la Propuesta:** \$ 3558.40

**Tiempo estimado para la Ejecución:** 1 año

**Inicio:** Agosto 2015

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La administración del talento humano es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la empresa, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Entonces a medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos, de ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ATH (Administración del Talento Humano) cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico.

Por tanto, la necesidad de un modelo de motivación, cuyas técnicas no sean rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo

dinámico, conllevarán al éxito, ya que al aplicarlo se potencializarán las habilidades y destrezas con la finalidad de optimizar cada uno de los recursos empresariales, lo cual conllevará a la competitividad.

En la empresa la motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores es algo importante, su fin es el alcance de las metas de la misma, pero no existe una propuesta de plan motivacional que permita satisfacer cada una de las necesidades del talento humano, por tanto se ve afectado no solo el rendimiento sino las ventas, ya que no se toma en consideración varios factores dentro de la motivación como el desarrollo profesional, no existe programas de capacitación que promueva la satisfacción en su trabajo, finalmente la remuneración salarial, y en los ascensos no han sido considerados como elementos de motivación.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Con lo expuesto anteriormente se considera que es fundamental la elaboración de un plan de motivación para mejorar notablemente el rendimiento laboral en la empresa CONFECCIONES MARCETEX ya que es importante fortalecer el compromiso empleado-empresa, el cual se podrá generar a partir de un plan de capacitación que permita maximizar sus destrezas y habilidades y así acceder a mejores niveles de productividad.

El interés de la presente propuesta radica en evitar la alta rotación del personal en la empresa y así mantener las fuentes de empleo ya que esto también dinamizará la economía local, por tanto la gerencia debe optimizar la utilización de todos sus recursos para proyectar una imagen de competitividad.

Es novedosa por que se pretende integrar cada uno de los factores de desempeño con la finalidad de asegurar un alto compromiso del personal con la empresa y así poder incrementar la rentabilidad que conlleve a un mejor posicionamiento en el sector industrial.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Estructurar un Plan de Motivación para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa MARCETEX de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Contribuir a mejorar la satisfacción de las necesidades de los colaboradores del área administrativa y de producción en la Empresa MARCETEX.
- ✓ Fomentar la motivación de la fuerza laboral para generar altos niveles de productividad.
- ✓ Diseñar talleres y programas de capacitación para reforzar los conocimientos de los trabajadores para acceder a una mejor posición competitiva en el mercado.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Legal**

El análisis de factibilidad en el área legal se fundamenta en el cumplimiento del código de trabajo, así como en los reglamentos internos de la empresa, ya que esto permitirá satisfacer cada uno de los requerimientos del personal y así poder

mejorar el desempeño laboral y por tanto incrementar la competitividad de la empresa.

### **Tecnológico**

La propuesta es factible en el Ámbito Tecnológico gracias a que tenemos disponibilidad de todos los medios tecnológicos como es el internet, la computadora entre otros ya que nos facilitará la investigación del mismo y evitar errores para así conseguir el propósito de este trabajo.

### **Organizacional**

Es viable ejecutar en la Empresa MARCETEX ya que se cuenta con la autorización de los propietarios de la empresa por ende la propuesta genera una inversión que la verá reflejada en el mejoramiento del rendimiento de los colaboradores sintiéndose motivados.

### **Financiera**

En el área financiera, la propuesta es viable ya que la empresa ha decidido dotar con los recursos financieros necesarios para la ejecución del mismo ya que es favorable para la entidad, obteniendo como resultado una empresa más sólida, obteniendo la confianza de los trabajadores y colaboradores de que se preocupan por ellos.

## **6.6.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Plan de Motivación**

Un plan motivacional es una manera de solucionar un problema psicológico sencillo de la vida cotidiana. El plan motivacional servirá siempre para tratar problemas psicológicos y no de capacidad.

Por tanto el plan motivacional es toda actividad estructurada que nos conduzca a lograr los objetivos marcados por uno mismo, ya sean generales o específicos de una área. (Milan E. G., 2014)

### **Por qué Elaborar un Plan de Motivación**

- ✓ Porque es innegable que las personas no son máquinas, y están expuestas a múltiples factores (ámbito social, familiar, de salud, etc.) que implican ciertos “baches” de motivación hacia la consecución de objetivos.
- ✓ Porque muchas veces estamos tan enfrascados en conseguir y gestionar Ventas, que nos olvidamos del factor humano, motor imprescindible de toda organización.
- ✓ Porque trabajar con entusiasmo, sabiéndose reconocido y motivado, es más fácil y más satisfactorio para lograr los objetivos planteados.
- ✓ Porque el trabajador/a descubrirá y reconocerá que en su empresa se piensa en él/ella y eso supondrá un factor de lealtad importante hacia la misma.
- ✓ Porque muchas veces no sólo no prestamos atención a los factores de motivación de nuestras personas sino que las “desmotivamos” sin darnos

cuenta, lo cual conduce a un descenso implacable en la productividad. (Milan E. G., 2014)

### **Motivación sobre Reestructuración Salarial e Incentivos**

La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia. (Lojano, 2010)

### **La Importancia:**

- a. Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.
- b. Para la empresa: es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje a muy alto costo, y en otras reducirse. Ésta reducción, depende de la capitalización y maquinización de la empresa.
- c. Para la sociedad: es el medio de subsistir ya que la mayor parte de la población vive de su sueldo.
- d. Para la práctica profesional, en las carreras de Relaciones Industriales y Administración de Empresas: las políticas y técnicas de sueldos son más amplia y de inmediata aplicación. (Lojano, 2010)

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se respeten en su análisis los siguientes pasos:



- ✓ Análisis del puesto
  - ✓ Análisis del personal
  - ✓ Asignación de sueldos y salarios
1. El sistema debe ayudar y atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar en la institución en términos de excelencia.
  2. El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan.
  3. Tiene que dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.
  4. Debería ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades. (Lojano, 2010)

### **La Capacitación**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. (Hernandez L. , 2012)

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se presentan algunos conceptos sobre capacitación de personal:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las

aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”  
(Gary Dessler, 1998) (Hernandez L. , 2012)

Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997) (Hernandez L. , 2012)

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Hernandez L. , 2012)

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” (Hernandez L. , 2012)

### **Objetivos de la capacitación**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. (Hernandez L. , 2012)

- ✓ Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

(Hernandez L. , 2012)

### **Ascensos**

La posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos más significativos de reconocer un buen desempeño. Los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización

que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad. Otro problema fundamental es la discriminación. (Egglee, 2011)

La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, empleados viejos y grupos minoritarios. (Egglee, 2011)

### **Evaluación**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. ("Anónimo"., 2010)

### **Importancia de la Evaluación**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. ("Anónimo"., 2010)

## **METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO**

### **Plan Motivacional para la EMPRESA MARCETEX**

Encierra sentimientos de realización, de crecimientos y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador. El plan de motivación que a continuación se presenta contiene una serie de aspectos que ayudarán en la aplicación adecuada de la estructura del programa de motivación que beneficiarán el desarrollo de las funciones que ejecuta el personal en la Empresa MARCETEX.

#### **Políticas**

- ✓ El plan de incentivos debe ser difundido a todo el personal
- ✓ El plan de incentivos tendrá una vigencia de 1 año para la empresa, se dejará a criterio de los administradores de su innovación para los siguientes años.
- ✓ El plan será otorgado para todas las áreas de la empresa es decir para el área administrativa y operativa.
- ✓ Los incentivos de capacitación serán designados en base a sus actividades encomendadas en la empresa.
- ✓ Al final del año se realizará una evaluación del rendimiento para comprobar los resultados.

#### **Metas**

- ✓ Elevar el rendimiento laboral de los trabajadores y empleados en un 100% para palpar en una mejor actitud en el trabajo, se estipula alcanzar la meta en un tiempo de 3 meses.

- ✓ Incrementar la satisfacción de los trabajadores y empleados en un 85% en el transcurso de aplicación de este plan de incentivos
- ✓ Los incentivos propuestos en este plan tiene una innovación de un 50% ya que la mayoría de incentivos que se propone se conservarán para el próximo plan.

### **Visión**

Que el Plan de Estímulos se posicione como un instrumento que permita reconocer el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa MARCETEX y así comprometerlos con el alcance de las metas y logros trazados por la Gerencia.

### **Misión**

Promover y ejecutar acciones de Estimulo en los diferentes niveles de la estructura organizacional para motivar a todos los trabajadores y empleados e incorporarles los valores institucionales de compañerismo, trabajo en equipo, calidad de atención al cliente y disposición permanente de encontrar soluciones a los problemas cotidianos de cada dependencia.

### **Estímulos**

- ✓ Estímulos Económicos
- ✓ Estímulos Sociales
- ✓ Estímulos Educativos

### PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN MOTIVACIONAL

**Cuadro No. 3:** Plan de acción del plan motivacional.

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Contribuir a mejorar la satisfacción de las necesidades del personal.	Diseño de estímulos económicos.	Entrega de bonos.	Estímulos Económicos por Puntualidad y Asistencia al Trabajo. Estímulos Económicos por Asistencia y Permanencia en el Trabajo.	Recursos económicos	Gerente de la empresa	Del 15 de Agosto del 2015 al 15 de Agosto del 2016
Fomentar la motivación de la fuerza laboral para generar altos niveles de productividad.	Diseño de estímulos sociales.	Enriquecimiento del puesto.	Por su comportamiento en la empresa, la relación con sus compañeros y el cumplimiento de su trabajo.	Recursos económicos Recursos materiales Recurso humano	Gerente de la empresa	Del 15 de Agosto del 2015 al 15 de Agosto del 2016
Reforzar los conocimientos de los trabajadores para acceder a una mejor posición competitiva en el mercado.	Diseño de estímulos educativos.	Instrucción sobre el puesto de trabajo.	Capacitación del personal.	Recursos económicos Recursos materiales Recurso humano	Gerente de la empresa	Del 15 de Agosto del 2015 al 15 de Agosto del 2016

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## **Estímulos Económicos**

Dentro de los estímulos económicos tenemos los bonos y las comisiones, ya que con el bono estimulamos la creatividad, el esfuerzo, capacidad, laboriosidad, y con esto aumentamos la producción y con las comisiones las ventas.

Los estímulos económicos retribuirán al trabajador de que se trate con determinadas cantidades de dinero y se subdividen en:

- a. Estímulos Económicos por Puntualidad y Asistencia al Trabajo, y
- b. Estímulos Económicos por Asistencia y Permanencia en el Trabajo.

Los estímulos económicos por puntualidad y asistencia al trabajo, consistirán en el pago extraordinario de un día de sueldo tabular correspondiente y se otorgará al trabajador cuando cumpla las dos siguientes condiciones:

PRIMERA. Cuando en un mes calendario registre su asistencia al trabajo con estricta puntualidad, esto es, que marque la tarjeta de control para reloj checador, antes o exactamente a la hora señalada para el inicio de sus labores en su centro de trabajo y, marque la tarjeta de control para reloj checador, después o exactamente a la hora de salida señalada como conclusión de sus labores cotidianas, nulifican por el mes calendario en que se tenga los retardos, el otorgamiento de este incentivo.

SEGUNDA. Cuando durante el mes calendario de que se trate, asista habitualmente a su trabajo y por lo mismo, no tenga inasistencia alguna en el mismo. Las licencias con goce o sin goce de sueldo a que se refieren las condiciones generales de trabajo del nulifican por el mes o meses calendario en que se disfruten, el otorgamiento de este incentivo.



Los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo, consistirán en el pago extraordinario anual de una cantidad determinada porcentualmente, y se otorgarán al trabajador que durante el período comprendido del primero de octubre de un año al treinta de septiembre del año siguiente, asista habitualmente a sus labores y permanezca en su área de adscripción desarrollando sus funciones con la intensidad y calidad requerida para elevar la productividad.

Consecuentemente, los llamados “días económicos” y las licencias a que se refieren las condiciones generales, disminuirán el porcentaje para calcular el monto del incentivo económico que en su caso se otorgue.

Para el otorgamiento de los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo, el trabajador que se considere con derecho a recibirlo, deberá solicitarlos por escrito en el formato oficial ante el gerente, en el término que corre del día primero hasta el treinta y uno del mes de octubre del año de que se trate, con el objeto de que se inicie el procedimiento, en el entendido que de no hacerlo dentro de este plazo, perderá el derecho a ser considerado dentro del programa de estímulos correspondientes al período inmediato anterior.

Los estímulos económicos por puntualidad y asistencia, se calificarán por mes calendario y se computarán para efecto de pago, en forma trimestral. Los estímulos económicos por asistencia y permanencia en el trabajo se pagarán entre los meses de noviembre y diciembre del año que corra para lo cual el período de cómputo correspondiente se fijará entre el primero de octubre de un año y el treinta de septiembre del año siguiente.

Con la finalidad de que los trabajadores no sufran perjuicio alguno, en la interpretación y aplicación de los incentivos, se atenderá al sentido que más los beneficie, tomando en cuenta la equidad y los principios generales del derecho, interrelacionándose las disposiciones de las condiciones generales, con los preceptos de este incentivo.

En la aplicación de este incentivo se considerarán como asistencias al trabajo los días amparados por: vacaciones, incapacidades médicas que no excedan de nueve días al año; los días de descanso obligatorio; las licencias con goce de sueldo por contraer matrimonio; los días autorizados a los trabajadores para asistir a festejos patrios.

El objetivo de este incentivo es el de incrementar la productividad en la empresa a través del otorgamiento de incentivos que propicien la disminución del índice de inasistencia, retardos y ausentismo de los trabajadores. De esta manera el estímulo económico permitirá generar una alta participación del personal en los flujos de trabajo con la finalidad de optimizar la producción y la administración.

El responsable de este incentivo es el gerente general, quien establece los parámetros direccionales de la empresa, en cada una de las actividades motivacionales, el cual se lo efectuará mediante una coordinación con el jefe de producción, quien será el eje transversal del manejo interno en la empresa.

### **Estímulos Sociales**

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el

trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre en la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo:

Para incrementar la motivación laboral mejorando los factores sociales a los individuos y satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral la empresa propondrá los siguientes parámetros, que contienen las condiciones generales que se otorgarán a los trabajadores, se basará en los siguientes estímulos en reconocimiento por su: Por su comportamiento en la empresa, la relación con sus compañeros y el cumplimiento de su trabajo.

- a. Una nota buena al trabajador que durante un trimestre no registre ningún tipo de problemas con sus compañeros de trabajo
- b. La acumulación de cuatro notas buenas en el trabajo, por su comportamiento en la empresa, la relación con sus compañeros y el cumplimiento de su trabajo le dará derecho al otorgamiento de una mención honorífica y ser considerado como candidato al premio anual de estímulos y recompensas que otorgue la empresa.
- c. La acumulación de una mención honorífica con el otorgamiento del premio anual de estímulos y recompensas que otorga la empresa, dará derecho al trabajador de que sea inscrito su nombre en el libro de honor de la empresa.

### **Enriquecimiento del Puesto**

El enriquecimiento del puesto será un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. De esta manera la empresa establecerá una política de enriquecimiento del puesto

permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de auto dirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto tendrá el siguiente proceso:

- ✓ Combinar varios puestos en uno mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo,
- ✓ Permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo,
- ✓ Permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y auto corregir su conducta en el trabajo.

#### **Estímulos Educativos**

En los estímulos educativos tenemos los cursos de capacitación, para esto es necesario un diagnóstico de capacitación, para lo cual se ha diseñado el siguiente plan de capacitación:

#### **Técnicas de Capacitación para la empresa serán:**

- ✓ Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo
- ✓ Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

## Programas de Capacitación para el Área Administrativa

**Cuadro No. 4:** Programa de capacitación administrativa.

Inducción		Después del ingreso al trabajo
<b>Auxiliares de Aprendizaje</b>	<b>Temario</b>	
Programación sistemática	La empresa(historia, desarrollo) El producto Deberes y derechos del personal Cargo por ocupar Descripción del cargo	Énfasis en la producción Responsabilidad Riesgo Normas Selección basada en la capacidad y desempeño

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Establecer el direccionamiento de la gestión en cada área de la empresa para mejorar el rendimiento del personal.

**Cuadro No. 5:** Gestión de direccionamiento administrativa.

TEMARIO	CONTENIDOS	Costo
<b>LIDERAZGO</b>	Auto liderazgo Toma de decisiones Coordinación de esfuerzos Preparación para el cambio Valores corporativos Trabajo en equipo	\$150
<b>COMUNICACIÓN</b>	Comunicación interpersonal y organizacional Elección de medios de comunicación	\$150

	Comunicación oral Comunicación escrita Comunicación no verbal	
<b>MOTIVACIÓN</b>	Gestión de la calidad y motivación Ética de trabajo en el personal Conducta Recompensas materiales Recompensas simbólicas Recompensa social Recompensa de tarea Motivación, equidad y reforzamiento	\$150
<b>EMPOWERMENT</b>	Poder organizacional Poder individual Fuentes de poder de la alta dirección Elementos del empowerment	\$250
<b>CONTROL Y SUPERVISIÓN</b>	Sistemas de control Control preliminar Control concurrente Control de retroalimentación	\$100
<b>EVALUACIÓN</b>	Gestión del rendimiento Evaluación del rendimiento Valoración del rendimiento Dimensiones del rendimiento Instrumentos de medición del rendimiento.	\$200
<b>TOTAL</b>		\$1000

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## Programas de Capacitación para el Área Operativa

### Periodo de Inducción en la Empresa

**Cuadro No. 6:** Programa de capacitación operativa.

FUNCIONES Y DEBERES	Costo
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ubicación del puesto de trabajo</li> <li>✓ Labores a cargo del empleado</li> <li>✓ Normas específicas de seguridad.</li> <li>✓ Descripción del puesto</li> <li>✓ Objetivo del puesto</li> </ul>	\$200

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Dirigir eficientemente la gestión del área de producción, en el manejo eficaz de los diferentes procesos de producción, a través del compromiso y responsabilidad que debe implantarse en cada uno de los integrantes.

**Cuadro No. 7:** Gestión de direccionamiento operativa.

TEMARIO	CONTENIDOS	Costo
<b>MANEJO TECNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y almacenamiento de materiales</li> <li>• Inspección de la tela y habilitaciones</li> <li>• Ensamble de las piezas de tela</li> <li>• Acabado</li> <li>• Inspección</li> <li>• Empaque</li> </ul>	\$100

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento en la bodega</li> </ul>	
<b>INNOVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Decorado instantáneo</li> <li>✓ Utilización de los desperdicios</li> <li>✓ Instalación</li> </ul>	\$100
<b>ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controles cero fallas</li> <li>➤ Control Cliente</li> <li>➤ Control de entrega y pago</li> </ul>	\$100

**Elaborado por:** Nancy Tonato

**Cuadro No. 8:** Gestión del área de producción.

<b>Gestión del área de Producción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración y supervisión de procesos</li> <li>➤ Manejo de distribución y logística</li> </ul>

**Elaborado por:** Nancy Tonato



## TALLER DE LIDERAZGO

**Cuadro No. 9:** Taller de liderazgo.

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Fomentar en el personal un sistema de liderazgo participativo para generar compromiso empresarial.	El liderazgo como cualidad personal. El liderazgo como función dentro de la organización. El poder del liderazgo.	Fomentar trabajo en equipo. Generar niveles de responsabilidad laboral. Crear un sistema de comunicación abierta entre la empresa y el personal.	Establecer talleres de integración laboral. Diseñar charlas de las jerarquías del puesto de trabajo para lograr una alta participación del capital humano.	- Encargado de capacitar - Material escrito. - Equipo (computadora, Proyector). - Salón para impartir las capacitaciones - Refrigerios.	Gerente de la empresa y jefe del departamento de producción.	Comprendido en 20 días y 40 horas clase	\$7,50	\$150

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## TALLER DE COMUNICACIÓN

**Cuadro No. 10:** Taller de comunicación.

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Mejorar las relaciones laborales para mejorar la imagen corporativa en el mercado.	Información Dirección y gestión. Influencia y persuasión. Proceso de la comunicación. Efectos de la comunicación.	Diseño de programas de comunicación bidireccional. Comunicación interna, formal e informal.	Creación de redes de comunicación mediante un conducto por el cual la organización se comunica entre sí, con el entorno, con la administración y con los clientes.	- Encargado de capacitar - Material escrito. - Equipo (computadora, Proyector). - Salón para impartir las capacitaciones - Refrigerios.	Gerente de la empresa y jefe del departamento de producción.	Comprendido en 20 días y 40 horas clase	\$7,50	\$150

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## TALLER DE CONFECCIÓN DE PRENDA ÍNTIMA

**Cuadro No. 11:** Taller de confección.

OBJETIVOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Instruir eficientemente el Área de producción, en el manejo eficaz de los diferentes procesos de producción	Taller de confección de una prenda íntima.	Taller de confección de una prenda íntima. Información y Dirección y gestión. Influencia y persuasión. Proceso de la comunicación. Efectos de la comunicación.	Prácticas del taller de confección de ropa íntima de, curso de técnicas administrativas y sobre motivación laboral.	- Encargado de capacitar - Material escrito. - Equipo (computadora, Proyector). - Salón para impartir las capacitaciones - Refrigerios.	Gerente de la empresa y jefe del departamento de producción.	Comprendido en 20 días y 40 horas clase	\$25	\$500.

**Elaborado por:** Nancy Tonato

Para sustentar la propuesta se ha establecido la matriz de transferencia motivacional, la misma que permitirá evaluar la gestión en la empresa.

### **Matriz de Transferencia Motivacional**

**Cuadro No. 12:** Matriz de transferencia motivacional.

	<b>Antes de la motivación</b>	<b>Durante el proceso motivacional</b>	<b>Después de la motivación</b>
<b>Directivos</b>	<p>Detectar la necesidad de mejorar el rendimiento laboral</p> <p>Cambiar el estilo del ambiente laboral</p> <p>Informar al personal el cambio de sistema administrativo.</p>	<p>Establecer un sistema de asociatividad del personal.</p> <p>Determinar las clases de estímulos empresariales para mejorar el rendimiento.</p> <p>Proporcionar los recursos empresariales para el proceso motivacional</p>	<p>Incremento de los volúmenes de producción</p> <p>Alto rendimiento y compromiso del personal.</p> <p>Mejorar la imagen competitiva de la empresa en el mercado.</p>
<b>Personal</b>	<p>Se evidencia alto ausentismo y rotación del personal.</p> <p>No existe compromiso con la empresa.</p>	<p>Mejoramiento de las destrezas y habilidades del personal.</p> <p>Mejor clima laboral</p> <p>Incrementa el nivel de rendimiento.</p>	<p>Poco ausentismo del personal.</p> <p>Compromiso en el cargo que desempeña.</p> <p>Alto perfil de competencias laborales.</p>

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## Presupuesto de la Propuesta

**Tabla No. 35:** Presupuesto de la propuesta.

### I ETAPA

#### ANALISIS SITUACIONAL

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total USD \$</b>
Materiales de oficina (Esferos, hojas, cuadernos, marcadores, etc.)			\$ 500
<b>Subtotal UDS \$</b>			<b>\$ 500</b>
<b>+10% Imprevisto USD \$</b>			<b>\$ 50</b>
<b>Total USD \$</b>			<b>\$ 550</b>

### II ETAPA

#### DISEÑO DEL PLAN MOTIVACIONAL

<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total USD \$</b>
ESTIMULO ECONOMICO ( Agente Vendedor de la Empresa)	1	\$ 354	\$ 354
ESTIMULO SOCIAL(Taller de confección de prenda íntima )	1	\$ 500	\$ 500
ESTIMULO ECUCATIVO (Taller de liderazgo y comunicación)	52	\$ 1.500	\$ 1.500
<b>Subtotal USD \$</b>			<b>\$ 2,354</b>
<b>10% Imprevistos USD \$</b>			<b>\$ 235,4</b>
<b>Total USD \$</b>			<b>\$ 2.589,4</b>

### III ETAPA

#### COMUNICACIÓN

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Total USD \$
Informes	3	\$ 100	\$ 300
Suministros de oficina (Transporte que utiliza el capacitador o capacitadores)		\$ 80	\$ 80
<b>Subtotal USD \$</b>			<b>\$ 380</b>
<b>10% Imprevistos USD \$</b>			<b>\$ 38</b>
<b>Total USD \$</b>			<b>\$ 418</b>

ETAPAS DE LA CADENA LOGÍSTICA	
I ETAPA	\$ 550,0
II ETAPA	\$ 2.589,4
III ETAPA	\$ 418,0
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.558,4</b>

**Elaborado por:** Nancy Tonato

El presupuesto de la propuesta es de \$ 3558.40 el cual permitirá dar fiel cumplimiento a cada una de las actividades del plan motivacional.

**Cuadro No. 13:** Plan motivacional.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
<b>Estímulos económicos</b> <b>Estímulos sociales</b> <b>Estímulos educativos</b>	Investigadora Directivo	1 año	\$3.558,40	Se establecerá un presupuesto financiero al programa de motivación empresarial.

**Elaborado por:** Nancy Tonato

## **6.7 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La Empresa MARCETEX cuenta con una estructura organizacional los mismos que se encargarán de administrar la propuesta, en base a lineamientos organizacionales como la planificación y la organización, los cual conllevará a generar una alta participación de la empresa en el mercado y así poder generar competitividad, por tanto se administrara en base a la siguiente estructura organizacional.

## **6.8 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

La evaluación de la propuesta se lo efectuara a través de lineamientos internos, los mismos que permitirán establecer una solución a la problemática presentada y que son:

Evaluación ex - antes: este tipo de evaluación permitirá conocer la problemática de la empresa y como afecta al rendimiento laboral.

Evaluación en proceso: una vez que se implemente la propuesta se conocerá los ajustes que se deben efectuar para mejorar el nivel motivacional propuesto por la empresa.

Evaluación final: en este ciclo se podrá conocer los resultados luego de establecida la propuesta para así poder evaluar la gestión efectuada a través del plan motivacional.

**Tabla No. 36:** Evaluación final

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	El gerente propietario de la empresa Marcetex.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta para el proceso de motivación
<b>¿Qué evaluar?</b>	Los contenidos y su aplicación.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Gerente Propietario
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Al principio de cada año comercial
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Se evaluará en las instalaciones de la empresa.
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Entrevistas y Encuestas

**Elaborado por:** Nancy Tonato



## BIBLIOGRAFIA

- "Anònim". (27 de Junio de 2013). *Evaluación del rendimiento laboral en las empresas*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/295132/Evaluaci%C3%B3n-del-rendimiento-laboral-en-las-empresas>
- "Anònim". (12 de Noviembre de 2010). *La evaulacion del trabajo*. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de [talentohumanocun.wikispaces.com](http://talentohumanocun.wikispaces.com)
- Aldana, M. (29 de Abril de 2010). *Gestión y evaluación del desempeño laboral*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://gesteval.blogspot.com/>
- Armando, C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento (1ra ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Carlos, J. (25 de Marzo de 2011). *Finalidad y objetivos de la evaluación del desempeño laboral*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano (1ra ed. )*. Bogotá, Colombia: McGraw- Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración ( 7ma ed. )*. México: McGraw - Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Coello, C. (21 de Abril de 2013). *Evaluación del Desempeño*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Difo, M. J. (03 de Junio de 2013). *Evaluación de desempeño como visualizador de rendimiento* . Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/>
- Eglee, Y. &. (14 de Mayo de 2011). *Programas y planes de capacitación*. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de <http://lacapacitadorabomberil.blogspot.com>
- Fincowsky., F. B. (2011). *Comportamiento Organizacional (1ra ed.)*. México: Pearson Educación. S.A. DE C.V.
- Galeón, G. (15 de Julio de 2015). *Modelado de Trabajo*. Obtenido de <http://recursoshumanosgabys.galeon.com/aficiones2431522.html>

- Gelabert, M. P. (2010). *Gestió de Persones (4ta ed.)*. España: Esic Madrid.
- Goran, S. (06 de Marzo de 2006). *La motivación de los empleados en un entorno internacional* . Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de [http://globalizacion-estudios.blogspot.com/2006/03/la-motivacin-de-los-emplea\\_114160656154424817.html](http://globalizacion-estudios.blogspot.com/2006/03/la-motivacin-de-los-emplea_114160656154424817.html)
- Hernandez, L. (21 de Abril de 2012). *Concepto de capacitación, objetivos e importancia*. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de <http://lunitahernandez.blogspot.com>
- Herrera, F. (08 de Junio de 2012). *La motivación de los empleados dentro de la empresa*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.tecoloco.com/blog/la-motivacion-de-los-empleados-dentro-de-la-empresa.aspx>
- James, A. F. (2001). *Administración (3ra ed.)*. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14ta ed.)*. México: McGraw - Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Koontz., H. H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial (13ra ed.)*. China: McGraw- Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lojano, S. (01 de Diciembre de 2010). *Rol de Pagos, Qué es el sueldo y salario*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de [soledadlojano.blogspot.com](http://soledadlojano.blogspot.com)
- Manene, L. M. (16 de Noviembre de 2011). *Evaluación del desempeño en las organizaciones*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
- Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Milan, E. G. (2014). *Plan motivacional: como conseguir lo que deseas*. Granada, España: Fundación Internacional Artecittà .
- Mordan, M. R. (11 de Marzo de 2013). *Importancia de la Motivación Laboral*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>

- Newstrom., & J. (2007). *Direcció n gestió n para lograr resultados (9na ed.)*. Mèxico: McGraw - Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Nivecela, A. S. (01. de 12. de (2010).). *soledadlojano.blogspot.com*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de [soledadlojano.blogspot.com](http://soledadlojano.blogspot.com): [soledadlojano.blogspot.com](http://soledadlojano.blogspot.com)
- Palacios, W. F. (04 de Noviembre de 2010). *Importancia de la Gestió n del Talento Humano*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Ramírez, M. (10 de Abril de 2013). *Personal motivado, empresas mà s productivas*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.tecoloco.com.sv/blog/personal-motivado-empresas-mas-productivas.aspx>
- Ronda., J. G. (2006). *Organizació n y direcció n de empresas (1ra ed.)*. España: Thomson Editores Spain Paraninfo. S.A.
- Santos, A. C. (2010). *Gestió n del talento humano y del conocimiento. (1ra ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Santos, A. R. (29 de Marzo de 2012). *La Motivació n*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>
- Toledo., S. A. (04 de Noviembre de 2009). *la evaluació n del desempeño: errores mas frecuentes*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://www.eumed.net/ce/2009b/athcg.htm>
- Valdes, N. (19 de Febrero de 2013). *Factores de la Motivació n*. Recuperado el 26 de Octubre de 2014, de [http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrfactores\\_de\\_la\\_motivacion.htm](http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrfactores_de_la_motivacion.htm)

A

N

E

X

O

S

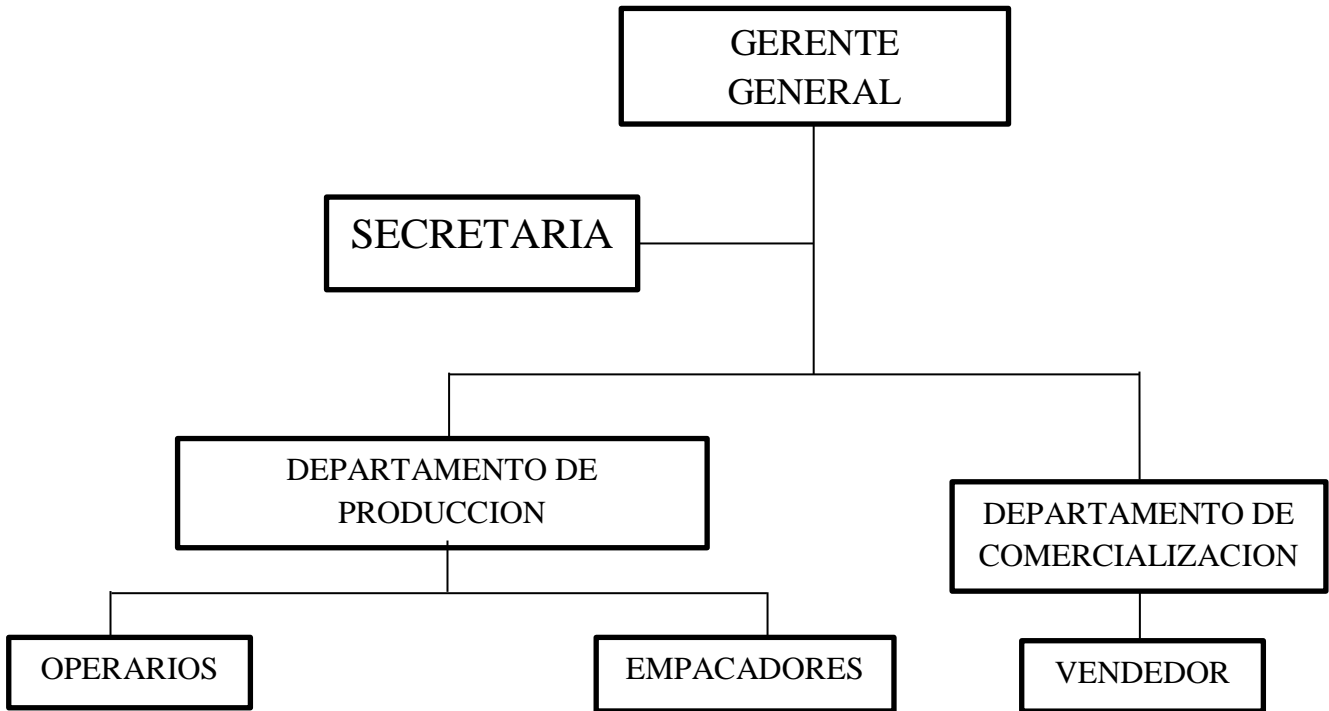
Anexo 1: Distribución de chi cuadrado

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

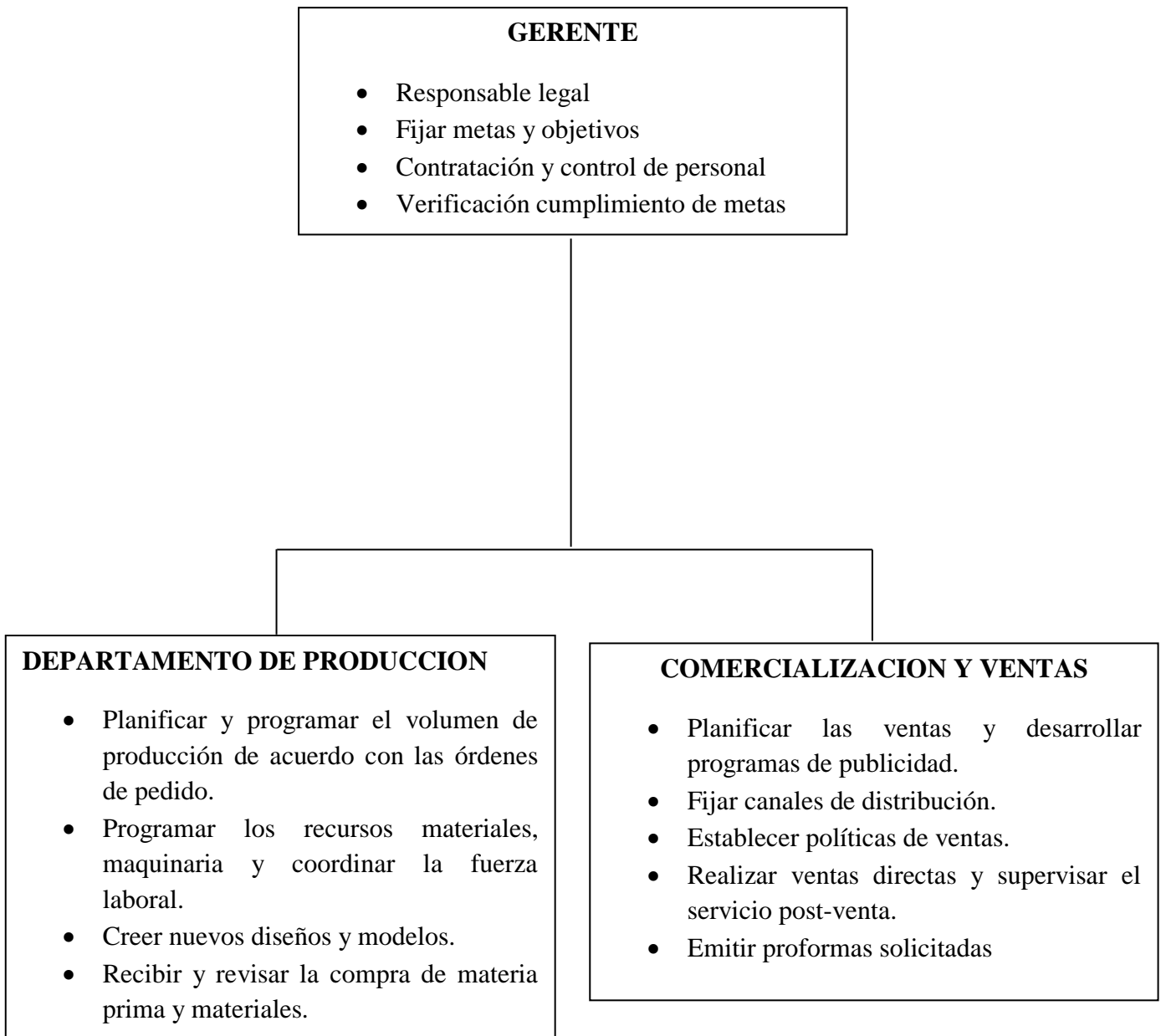
v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3302	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,2887	10,6564	10,0660	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4430	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4362	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0680	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,2388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5384	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3999	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

**Anexo 2: Organigrama Estructural (MARCETEX)**



<b>REFERENCIA</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<p>Línea de autoridad</p> <p>Línea Auxiliar</p>	Ingeniero: Javier Medina	07-Junio-2011	GERENTE GENERAL

**Anexo 3: Organigrama Funcional (MARCETEX)**



<b>REFERENCIA</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<p>Línea de autoridad</p> <p>Línea Auxiliar</p>	Ingeniero: Javier Medina	07-Junio-2011	GERENTE GENEREAL

Anexo 4: Mandos Superiores y Colaboradores de MARCETEX

