



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicólogo Industrial**

TEMA:

“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA
CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCHA DE
PICHINCHA”

AUTORA: María Cristina Martínez Carranza

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

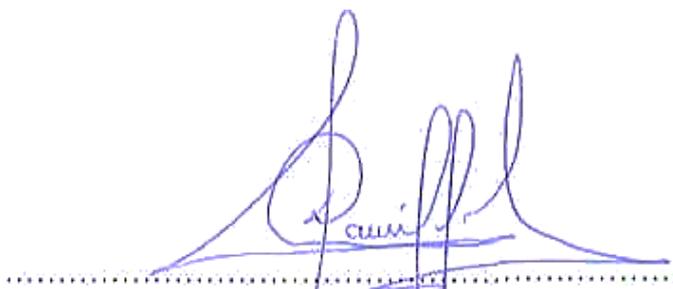
AMBATO – ECUADOR

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, **Diego Andrés Carrillo Rosero** con **CI. 1803584232**, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”** desarrollado por la estudiante, **Martínez Carranza María Cristina**, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero
CI. 1803584232
TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Martínez Carranza María Cristina** con. **CI. 171833637-1**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCHA DE PICHINCHA”** tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



Martínez Carranza María Cristina
C.I. 1718336371
AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCHA DE PICHINCHA”** Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

A handwritten signature in blue ink, written in a cursive style, positioned above a horizontal dotted line. The signature appears to read 'Martínez Carranza María Cristina'.

Martínez Carranza María Cristina
C.I. 1718336371
AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCHA DE PICHINCHA”**. Presentado por la señorita Martínez Carranza María Cristina, egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.



.....
Ing. PhD. Héctor Fernando Gómez
Alvarado
CC. 1103474589
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....
Ing. Mg. Santiago Paúl Fiallos
Bucaram
CC.1803273190
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

“Pon todo lo que hagas en manos del Señor, y tus planes tendrán éxito” (Proverbios 16:3)

Dedico este trabajo a mi Creador porque todo lo que tengo y todo lo que soy le pertenece al Señor.

A mis padres; que sin duda alguna su amor y apoyo sostuvieron cada una de las caídas a lo largo de este proceso de estudio; mamá, papá; este trabajado es para ustedes; mis pilares, mi vida entera.

A mi hermana Jenny que es un ángel en mi vida; yo sé que no podrás escuchar estas palabras pero tú me has enseñado a escuchar con el corazón y mirar con el alma; tú me enseñaste a luchar por mis sueños; hermana mi compromiso contigo apenas empieza; tu amor me ha enseñado a luchar por mis sueños y cuidar de los tuyos.

A mi tutor; Ing. Diego Carrillo principalmente por su paciencia; segundo por transmitir su sabiduría conmigo, sabe que lo admiro mucho, y este trabajo también es suyo; por ser un gran maestro y por guiar mis conocimientos y contribuir con los suyos.

María Cristina Martínez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por mi vida; por su amor, por ser quien guía mi camino.

A mis padres por su sabiduría, por sus consejos; por ser los mejores y por amarme infinitamente.

A mi tutor por ser quien asumió la responsabilidad de guiarme en este proceso y hacerlo de la mejor manera. Gracias Ing. Diego Carrillo.

A la Universidad Técnica de Ambato por ser la constructora de este sueño de ser Psicóloga Industrial; por ser quien alberga a mis maestros que han contribuido con sus conocimientos para concluir mis metas. Gracias.

María Cristina Martínez

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
Página de título o portada	i
Página de aprobación por el tutor	ii
Página de autoría de la tesis.....	iii
Página de cesión de derechos.....	iv
Página de aprobación del Consejo.....	v
Página de dedicatoria.....	vi
Página de agradecimiento.....	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de gráficos.....	xii
Índice de cuadros.....	xiii
Índice de tablas.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.Tema de Investigación.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	5
1.2.3. Prognosis.....	6
1.2.4. Formulación del Problema.....	7
1.2.5. Interrogantes de la Investigación.....	7
1.2.6. Delimitación del Problema.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivos Generales.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Filosófica.....	12
2.2.1. Fundamentación Axiológica.....	13
2.3. Fundamentación Legal.....	13
2.4. Marco Conceptual.....	14
2.4.1. Variable Independiente.....	14
2.4.1.1. Motivación.....	14
2.4.1.2. Comportamiento Organizacional.....	27
2.4.1.3. Cultura Organizacional.....	28
2.4.2. Fundamentación teórica variable independiente	29
2.4.2.1. Gestión de Talento Humano.....	29
2.4.2.2. Aplicación de Personas.....	31
2.4.2.3. Desempeño Laboral.....	33
2.5. Hipótesis.....	41
2.6. Señalamiento de Variables.....	41

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación.....	42
3.2. Modalidad de la Investigación.....	42
3.3. Niveles o tipo de Investigación.....	43
3.4. Población y Muestra.....	44
3.5. Operacionalización de Variables.....	45
3.6. Plan de recolección de la Información.....	47
3.7. Procesamiento de la Información.....	47

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de resultados.....	48
4.2. Verificación de la Hipótesis.....	61

4.2.1. Descripción de la Hipótesis.....	61
4.2.2. Selección del Nivel de Significación.....	61
4.2.3. Descripción de la Población.....	61
4.2.4. Cálculo de la Frecuencia.....	61
4.2.5. Especificación de las Zonas de Aceptación.....	62
4.2.6. Cálculo Estadístico.....	64
4.2.7. Decisión y aceptación de la Hipótesis.....	65

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	66
5.2. Recomendaciones.....	67

BIBLIOGRAFÍA.....	68
--------------------------	-----------

ARTÍCULO ACADÉMICO.....	72
--------------------------------	-----------

Resumen Ejecutivo.....	73
------------------------	----

Abstract.....	74
---------------	----

Introducción.....	75
-------------------	----

Metodología.....	77
------------------	----

Análisis y Discusión de Resultados.....	79
---	----

Conclusiones.....	83
-------------------	----

Bibliografía.....	84
-------------------	----

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas.....	89
----------------------------------	----

Anexo2. Categorías fundamentales.....	90
---------------------------------------	----

Anexo 3. Encuesta.....	91
------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Ciclo Motivacional.....	15
Gráfico 2.2. Pirámide de Maslow.....	18
Gráfico 2.3. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	19
Gráfico 2.4. Teoría de Maslow y Herzberg.....	20
Gráfico 2.5. Iceberg de la Cultura Organizacional.....	28

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Diferencia entre motivación intrínseca y extrínseca.....	17
Cuadro 2.2. Contenido factores higiénicos y motivacionales.....	19
Cuadro 2.3. Cuadro comparativo teorías de Maslow, Herzberg, McClellan	22
Cuadro 2.4. Cuadro comparativo teorías de Vroom, Adams y Locke.....	25
Cuadro 2.5. Procesos de Gestión de talento humano.....	30
Cuadro 2.6. Características del Desempeño laboral.....	38
Cuadro 2.7. Indicadores de Desempeño laboral.....	39
Cuadro 3.1. Operacionalización Variable Independiente.....	45
Cuadro 3.2. Operacionalización Variable Dependiente.....	46
Cuadro 3.3. Plan de recolección de información.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Población de Trabajadores de la Empresa Celsius.....	44
Tabla 4.1. Funciones y responsabilidades bien definidas.....	48
Tabla 4.2. Permanencia en el trabajo a largo plazo.....	49
Tabla 4.3. Relación con mi superior.....	50
Tabla 4.4. Oportunidades de Desarrollo profesional.....	51
Tabla 4.5. Relación de salarios e incentivos.....	52
Tabla 4.6. Reconocimiento por el trabajo realizado.....	53
Tabla 4.7. Trabajo productivo con mejor motivación.....	54
Tabla 4.8. Clima laboral positivo igual a desempeño efectivo.....	55
Tabla 4.9. Capacitaciones relacionadas con el puesto de trabajo.....	56
Tabla 4.10. Reconocimiento ante comportamientos en momentos de crisis	57
Tabla 4.11. Criterios considerados en las evaluaciones de desempeño.....	58
Tabla 4.12. Información sobre el desempeño laboral.....	59
Tabla 4.13. Forma de comunicar las sugerencias.....	60
Tabla 4.14. Población de empleados de Celsius.....	61
Tabla 4.15. Tabla de probabilidades del xi-cuadrado.....	63
Tabla 4.16. Frecuencias observadas.....	63
Tabla 4.17. Frecuencias esperadas.....	64
Tabla 4.18. Chi Cuadrado.....	64

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

Tema: LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

Autora: María Cristina Martínez Carranza

Tutor: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El reto actual de las organizaciones contemporáneas es desarrollar e incentivar a sus trabajadores para que puedan lograr una mejor calidad de vida laboral, ofreciéndoles la oportunidad de disfrutar de un clima laboral armónico y estimulante. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo investigar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal en la empresa Celsius Ecuador a fin de dar solución a la falta de reconocimiento, a un clima laboral negativo, sobrecarga de trabajo y la inestabilidad laboral que ha repercutido negativamente dentro de la organización, este trabajo discute los resultados de la investigación a través de los planteamientos de Vroom que en términos generales sostiene tres tipos de relaciones “esfuerzo y desempeño; desempeño y recompensa, recompensa y metas personales” y en función de estas variables estructurándose un cuestionario de 13 preguntas aplicado a un universo de 88 personas; los resultados de la investigación permiten concluir que la empresa Celsius debe mejorar en las tres categorías analizadas; dentro de la relación “esfuerzo y desempeño” sería conveniente que se ajusten los planes de capacitación en función del diseño de cargos estructurado y que además se realice una revisión de las responsabilidades de cada cargo con el fin de evitar duplicidad de esfuerzos; en relación a desempeño y recompensa mantener un equilibrio entre salario y reconocimiento, y finalmente con respecto a la relación recompensas y metas personales; tomar en cuenta las expectativas de los trabajadores, con el fin de generar empoderamiento para un mejor desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE: Motivación, Desempeño Laboral, teoría de las expectativas, reconocimiento.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

Topic: LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

Author: María Cristina Martínez Carranza

Director: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

ABSTRACT

The challenge of contemporary organizations is to develop and encourage their workers to enable them to achieve a better quality of working life by offering them the opportunity to enjoy a harmonious and stimulating work environment. This research project aims to investigate the impact of motivation on job performance of staff in the company Celsius Ecuador to solve the lack of recognition, a negative working environment, workload and job instability has a negative impact within the organization, this paper discusses the results of research through Vroom approaches that generally supports three types of relationships "effort and performance; performance and reward, reward and personal goals "and depending on these variables structuring a questionnaire of 13 questions applied to a universe of 88 people; the results of the investigation can be concluded that the company Celsius should improve in the three categories analyzed; within the relationship "effort and performance" would be appropriate training plans fit depending on the design of structured charges and also a review of the responsibilities of each charge is made in order to avoid duplication of effort; in relation to performance and reward maintain a balance between salary and recognition, and finally with respect to the rewards ratio and personal goals; take into account the expectations of workers, in order to generate empowerment for better job performance.

KEYWORDS: Motivation, Labor Performance, theory of the expectations, recognition.

INTRODUCCIÓN

En la época actual las organizaciones buscan un mejor desempeño en sus colaboradores con el fin de generar ganancias y abrirse con más fuerza dentro del mercado laboral, para lo cual es importante establecer una correcta motivación en los trabajadores para obtener los resultados esperados; este trabajo analiza “La Motivación en el Desempeño Laboral de la Empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha”, tomando en cuenta que la motivación juega un papel importante en el rendimiento global de los colaboradores, lo que a su vez permite que la organización alcance altos índices de productividad.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos, que se detallan a continuación:

El CAPÍTULO I.- En éste capítulo se formula el tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables Motivación y Desempeño Laboral, mediante una contextualización macro, meso y micro, se permite el correcto desarrollo del trabajo. El análisis crítico es desarrollado en función del árbol de problemas, luego se establece la prognosis y la formulación del problema con sus respectivas interrogantes; adicional se describe las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se justifica y se plantean los objetivos de la investigación.

El CAPÍTULO II.- El desarrollo de la metodología de la investigación, tomando como base los antecedentes teóricos y fundamentados en otros estudios investigativos, sustentados de manera filosófica, legal y teórica. Se realiza las categorías fundamentales, mismas que permiten desarrollar un marco teórico con respecto a las variables motivación y desempeño laboral, describiendo al problema con precisas definiciones, y definiendo una hipótesis final.

El CAPÍTULO III.- Incluye la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, se define el tamaño de la muestra para la

aplicación de las encuestas, se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

El CAPÍTULO IV.- Abarca el análisis e interpretación de resultados, en el que se incluyen tablas y gráficos; para la verificación de la hipótesis se utiliza la prueba estadística del Chi-Cuadrado, y una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

El CAPÍTULO V.- Se fija las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

ARTÍCULO CIENTÍFICO.- En el cual se discuten los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco del paradigma bibliográfico que permitan la resolución adecuada del problema.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La Motivación en el Desempeño Laboral de la Empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha”

1.2.Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización del Problema

Para Gary (2015) pg. 78 "La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual." En América; tomando como referencia estudios realizados por Hernández Gómez et al. (2012) pg. 2-3 sobre la motivación laboral en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, Costa Rica; se arrojaron resultados contundentes sobre el estudio del tema antes mencionado; acerca de oportunidades de capacitación e incentivos individuales se obtuvo un 63% valorado como insuficiente; por ello es necesario encontrar el estímulo adecuado para que cada persona muestre todo su potencial. Un conocimiento básico de las necesidades humanas ayuda a los gerentes a abordar problemas al momento de motivar a sus empleados. La motivación en el trabajo es realmente compleja e individualizada, por lo que existen varias técnicas que además de generar satisfacción; fomentan la productividad y fortalecen la voluntad grupal para el logro de metas.

En la actualidad, en el Ecuador; existe un nivel muy exigente de competitividad dentro del mercado profesional que repercute directamente en el rendimiento de

los colaboradores, ejemplo de ello es un estudio de tesis realizado en la Empresa Madearq S.A de la ciudad de Ambato, autoría de Aldás (2012) en el que se pudo determinar que el 98,1% de la organización solicitaba un plan motivacional; ya que la implementación del mismo, ayudaría a mejorar el desempeño de los trabajadores, es muy importante además destacar que muchas instituciones nacionales consideran que el reconocimiento económico por la prestación de servicio es el primer motivador laboral; lo cual es una afirmación errónea; ya que en esta nueva época los gerentes de varias organizaciones exitosas del país como el Señor Leonel Tuárez administrador de la empresa Sweet & Coffee sucursal Urdeza Central (2013) afirma que el elogio, el reconocimiento o la gratitud son recursos sumamente importantes para el personal de cada empresa, los directivos de las mismas están junto a sus colaboradores para reconocer y dar valor al trabajo que ellos desempeñan, es importante además sintonizar sus días buenos y malos, se considera que las corrientes de motivación dentro del país no son del todo utilizadas y solo son expuestas y aplicadas en empresas multinacionales.

La Empresa Celsius Ecuador es una organización ubicada en el Cantón Quito, Provincia de Pichicha, dedicada a la fabricación de genéricos; actualmente se ha notado una disminución en la motivación de los trabajadores, ellos trabajan con un sistema de turnos, a pesar de que su sueldo está acorde a lo que ofrece el mercado, un porcentaje de los trabajadores ha renunciado a su puesto de trabajo durante los últimos meses, lo cual afecta la producción de la empresa, Jaime Muñoz Gerente Administrativo en la empresa, manifiesta que en un diagnóstico previo, se constató que una parte importante de la renuncia de sus trabajadores obedece a falta de motivación a su personal.

Es importante para la empresa Celsius Ecuador considerar que motivar es generar en el trabajador deseos de superación se reviertan en beneficios para la empresa, un personal motivado se siente comprometido con la organización, desarrolla un clima laboral positivo y aporta al trabajo en equipo; el personal es altamente productivo y trabaja en relación a objetivos organizacionales; lo cual a su vez genera ganancias económicas para la organización.

1.2.2. Análisis Crítico

La motivación es una de las claves del éxito en el mercado laboral, para poder disfrutar de aquello que hacemos y no vivir en la rutina diaria, pues bien; la situación actual en la Empresa Celsius Ecuador ha generado una serie de aspectos negativos que han repercutido en el desempeño laboral de los colaboradores de la misma; y por ende causan pérdidas para la organización.

Cuando el empleado siente que su trabajo es poco valorado por su superior, es decir existe una falta de reconocimiento, provoca que los empleados no se comprometan al momento de cumplir sus funciones asignadas, y por ende que no sintonicen sus objetivos con los de la organización; lo cual se traduce con un trabajo poco productivo, por ejemplo Goleman (2013) autor del Libro: La Inteligencia Emocional en la Empresa, explica que en el campo laboral el compromiso se caracteriza por unificar los objetivos de cada empleado con los de la organización, y citando su explicación al respecto en las páginas 154-157 manifiesta que:

Quienes valoran el objetivo de la empresa y lo adoptan no sólo están dispuestos a hacer por ella un esfuerzo supremo, sino también a efectuar sacrificios personales cuando sea necesario. Son los que deciden trabajar hasta entrada la noche o durante un fin de semana con tal de terminar un proyecto a tiempo: son los gerentes dispuestos a partir un viaje de un momento a otro cuando se presenta un asunto urgente. (Goleman, 2013, pp 154-157)

El hecho de que el ambiente dentro de la empresa sea negativo, es un factor determinante para que exista rotación de personal, ya que es primordial sentirse integrado en el entorno laboral y con la confianza adecuada para hacer nuevos amigos y trabajar en equipo, pero cuando los trabajadores no se sienten cómodos y a gusto, generan un clima laboral negativo, por otra parte el colaborador que se encuentra inmerso en un buen clima laboral, sabe trabajar en equipo, tiene iniciativa y logra influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

La sobrecarga de trabajo supone un desgaste tanto físico como psicológico, las repercusiones son: estrés y trastornos de ansiedad que se manifiestan en forma de sensación de tensión psíquica, irritabilidad, tendencia a sobresaltarse por cualquier estímulo externo como por ejemplo el ruido, lo cual provoca un distractor para el colaborador, y a su vez hace que el mismo no trabaje con todo su potencial en beneficio de la organización.

Finalmente la inseguridad en el trabajo es un elemento con altos niveles de desmotivación, en momentos actuales, los colaboradores laboran en su mayoría para empresas inestables o que con el paso del tiempo pueden llegar a serlo; por lo cual es importante para la organización brindarles esa seguridad que los trabajadores necesitan sentir en su puesto de trabajo, para que puedan dedicar sus preocupaciones exclusivamente a las tareas asignadas en el día.

El cúmulo de todas las causas desmotivadoras antes mencionadas, genera consecuencias negativas para la organización, desde pérdidas económicas; hasta la inestabilidad de la empresa dentro del mercado laboral; por ello es importante tomar medidas de solución ante la problemática presentada.

1.2.3. Prognosis

El reto actual de las organizaciones contemporáneas es desarrollar e incentivar a sus trabajadores para que puedan lograr una mejor calidad de vida laboral, ofreciéndoles la oportunidad de disfrutar de un clima laboral armónico y estimulante, cuidar al talento humano actualmente supone beneficios para la organización, ya que de continuar el problema de desmotivación laboral las consecuencias para la empresa serán diversas, una de ellas es la insatisfacción laboral que a su vez tiene como consecuencia la pérdida del rendimiento en los trabajadores y disminución de la productividad; falta de interés en el cumplimiento de las funciones asignadas, es importante además considerar que un empleado desmotivado pierde gran parte de su creatividad misma que puede ser utilizada de manera positiva en la organización.

No atender el problema descrito, generará que el personal no se sienta identificado con la organización, impidiendo el trabajo en equipo eficaz y eficiente; además será difícil desarrollar empoderamiento; y por ende, el desempeño del empleado no será congruente con sus objetivos personales y organizacionales.

Finalmente, la empresa debe considerar que la falta de motivación es una situación tóxica y un empleado desmotivado puede contagiar a sus compañeros, pudiendo llegar a generar numerosos rumores acerca de la situación de la organización, entorpeciendo la comunicación interna, y en un caso muy crítico generando pérdidas económicas o el cierre total de la empresa.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene la Motivación en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Celsius Ecuador en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Cuáles son los niveles motivacionales que existen en la empresa Celsius Ecuador?
- ¿Qué factores intervienen en el Desempeño laboral en la empresa Celsius Ecuador?
- ¿Existe un documento científico que integre el estudio de la Motivación y el Desempeño Laboral en la Empresa Celsius Ecuador, de la ciudad de Quito?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

Campo: Psicología Industrial

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Motivación- Desempeño Laboral

Delimitación Espacial: La presente investigación se realiza en la empresa Celsius Ecuador en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha

Delimitación Temporal: Septiembre 2015 – Marzo 2016

Unidad de Observación: Talento Humano de la Empresa Celsius Ecuador

1.3. Justificación

Realizar el estudio para la identificación del nivel de motivación actual en la Empresa Celsius Ecuador es **importante**, ya que su correcto análisis permitirá a la organización conocer como esta problemática está influyendo en el desempeño laboral y así elaborar estrategias adecuadas para lograr que los colaboradores de la organización se sientan satisfechos en el área de trabajo y además, estimularlos hacia el logro de objetivos.

El **interés** en el estudio de este tema radica en que a través de los conocimientos que genere, se puede comprender mejor como afecta la desmotivación dentro de un colectivo en el desempeño laboral, y así tratar de trabajar los incentivos del personal lo mejor posible a través de planes y estrategias diseñadas adecuadamente para disminuir el problema que se ha generado, de esta manera además podemos comprobar y demostrar que un personal correctamente motivado, capacitado y remunerado; sin lugar a dudas rinde mejor y por ende reduce costos innecesarios en la organización.

El **impacto social** que tiene el presente estudio se da por el aporte hacia CELSIUS ECUADOR y hacia quienes están directa e indirectamente vinculados a la organización, ya que obtener conocimientos sobre la situación actual de la empresa, permitirá a su vez fortalecer el talento humano y direccionarlo al cumplimiento de objetivos, permitiendo de esta manera que el desempeño de sus colaboradores sea de alto rendimiento, redundando en la calidad de servicio que brinde a la población.

La investigación es **factible** debido a que se cuenta con la autorización y apoyo de los propietarios de la Organización y Recursos Humanos, los mismos que proporcionarán la información y ayuda necesaria para completar la investigación a realizarse.

1.4. Objetivos

1.4.3. General

Determinar la incidencia de la Motivación en el Desempeño Laboral en la Empresa Celsius Ecuador.

1.4.4. Específicos

- Identificar los Niveles de Motivación existentes en la organización.
- Analizar los factores que intervienen en el desempeño laboral de la Empresa Celsius Ecuador.
- Estructurar un documento científico que integre el estudio de la motivación y el desempeño laboral de la Empresa Celsius Ecuador, de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Desde tiempos antiguos se ha estudiado a la motivación y la manera que ésta influye en el comportamiento humano y en la sociedad en general; el estudio de la misma es muy complejo, razón por la cual ha interesado a varios autores en el ámbito científico y académico, a continuación se cita una serie de estudios encontrados en repositorios universitarios e investigaciones científicas; mismas que aportan significativamente este proyecto de investigación.

En el Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, con el tema: “La Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del Cantón Píllaro, provincia de Tungurahua” autoría de Isabel Robalino (2013) cuyo objetivo es: “Determinar como la motivación incide en el desempeño laboral en el área operativa del gobierno municipal del cantón Santiago de Píllaro en la provincia de Tungurahua”; obteniendo como conclusión:

La investigación permitió medir los niveles motivacionales y los elementos que emplea la institución para estimular a sus dependientes. Los datos obtenidos indicaron que los colaboradores del área operativa presentan disminuidos niveles motivacionales a causa de su bajo salario, deficiencia en la comunicación interpersonal, mengua del estímulo laboral entre otros; perjudicando la normal realización de sus labores cotidianas, dando como resultado un clima laboral inadecuado y la disminución de su productividad. (Robalino, 2013)

De igual manera en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato, el tema de tesis: “La motivación y su incidencia en el rendimiento laboral de la Empresa Madearq S.A de la ciudad de Ambato” en el cual se requiere: “Determinar cómo

la inadecuada motivación afecta al rendimiento laboral en la empresa Madearq S.A de la ciudad de Ambato” autoría de Lisbeth Santana (2012) concluye que: “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”.

Por otra parte en el repositorio de la Escuela Politécnica del Ejército, la investigación realizada por Johana Viteri (2013), de tema: “Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral en la Empresa Dapalauto S.A” que pretende: “Revisar los factores internos y externos que afectan a la motivación de los trabajadores y cómo influye en su desempeño laboral”, concluyendo que:

En base al análisis de los factores externos e internos de la empresa y la evaluación de clima laboral se ha determinado que el personal se encuentra desmotivado, ya que la falta de comunicación de los mandos superiores es evidente, al igual que la falta de colaboración entre compañeros, la inequidad con el salario que reciben, la poca capacitación y el reconocimiento por parte del empleador, lo cual ha influenciado de manera negativa en su desempeño y generando varios problemas en cuanto al servicio al cliente como por ejemplo la entrega de los productos fuera del tiempo estipulado. (Viteri, 2013)

En la Revista Online Scielo, se encontró un estudio realizado por Hernández et al. (2012) con el tema: “Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad de servicio”, investigación en la cual su objetivo es: “Analizar la calidad percibida y su relación con la satisfacción laboral” obteniendo como conclusión que:

Una satisfactoria calidad percibida, puede estar influenciada, entre otros factores, por una adecuada relación entre los niveles de motivación y satisfacción laboral del cliente interno y con una buena conducción de los procesos por parte del líder, lo que permite la satisfacción de las necesidades del cliente. Un personal satisfecho y motivado podrá brindar mejor servicio que uno que no esté motivado ni satisfecho. (Hernández et al, pp. 38, 2012)

En la revista *International Journal of Good Conscience*, el tema de investigación: “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería acero” autoría de Ramírez y Badii (2012), cuyo objetivo es: “Determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero” obteniendo como conclusión:

Encontrar, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización. Así mismo será posible esclarecer el tipo de compensación que mejor motivará a los trabajadores a mostrar un desempeño superior, considerando siempre la cultura imperante en la organización. (Ramírez y Badii, 2012)

De acuerdo a lo analizado previamente en diferentes proyectos de investigación con variables relacionadas al proyecto; podemos identificar que en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar metas. La motivación dirigida en el campo laboral puede lograr que los trabajadores se esfuercen por obtener un mejor rendimiento laboral en su trabajo, una persona satisfecha que valora su trabajo, lo transmite y disfruta realizando sus labores; además motivar consiste principalmente en conservar culturas organizacionales y valores corporativos que básicamente dirijan a una productividad alta.

2.2. Fundamentación Filosófica

El presente proyecto de investigación se fundamenta en el paradigma, crítico-propositivo y axiológico.

Se realizará un diagnóstico global de la problemática empresarial para así analizar y evaluar de manera crítica reflexiva las variables de motivación y desempeño laboral, y así desarrollar estrategias que colaboren al desarrollo de la organización.

Ante los problemas encontrados alrededor de la investigación se estudiará coherentemente la situación actual en la organización con relación a la influencia de la motivación en el desempeño laboral y de esta manera proponer posibles alternativas de solución con el objetivo de ayudar a disminuir el bajo rendimiento de los trabajadores en la empresa.

2.2.1. Fundamentación Axiológica

Es necesario fomentar valores como: respeto, unidad, igualdad, solidaridad, cooperación, etc. ya que estos constituyen los pilares fundamentales de la convivencia humana en las organizaciones incidiendo en la eficiencia comunicativa de los individuos y sus buenas relaciones entre talento humano y todas las áreas de la organización; facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por parte del investigador se guardará absoluta discreción y respeto en relación a la encuesta aplicada y a respuestas obtenidas basadas en la cultura de cada colaborador.

2.3. Fundamentación Legal

El presente trabajo de investigación se apoya en cimientos legales basados en la Constitución de la República del Ecuador (2008) sección octava, sobre trabajo y seguridad; que prescribe:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En la sección primera, sobre formas de organización de la producción y su gestión, el artículo 320:

En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La

producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Por otra parte, en el Plan Nacional del Buen Vivir, objetivo número 6, sostiene que el Estado se encargará de: “Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas: Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad”

Los fundamentos legales citados son explícitos en recalcar las garantías que posee el trabajador en su entorno laboral; con el fin de garantizar el pleno respeto a su dignidad y la estimulación de un trabajo transparente y eficiente.

2.4. Marco Conceptual

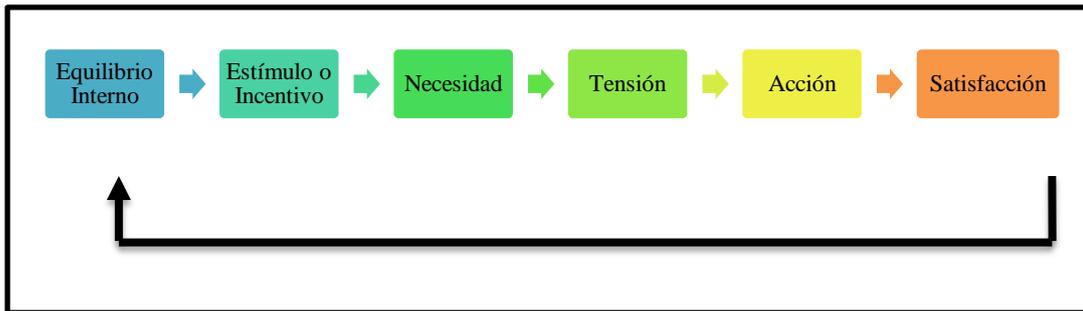
2.4.1. Fundamentación Teórica Variable Independiente

2.4.1.1. La Motivación

La motivación es el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. (Delgado, 2012 p.p 2-3)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se especifica que la motivación es un proceso dirigido a la materialización de metas y objetivos destinados a generar la satisfacción de necesidades o expectativas a aplicarse. Si se analiza a la motivación como un proceso para la satisfacción de necesidades, nos referimos a un Ciclo Motivacional el cual se inicia con el surgimiento de una necesidad y finaliza con la satisfacción de la necesidad o a su vez, lo contrario la no satisfacción de la misma. El Gráfico N° 2.1 detalla el ciclo motivacional al cual se hace alusión.

Gráfico N° 2.1: Ciclo Motivacional



Fuente: CHIAVENATO, Administración de RR.HH "El Capital humano de las organizaciones"
Elaborado por: Martínez (2016)

Por otra parte Dessler (2011) manifiesta que:

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente. (Dessler, 2011, pp. 693)

Dessler dice en su conceptualización que la motivación varía de persona a persona y generan diferentes patrones de procedimiento o forma de comportarse, las necesidades son cuestiones únicamente individuales; razón por la cual no podemos encontrar guías donde se motive a los colaboradores de forma grupal.

Según Gonzáles y Olivares (2013):

La motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que le llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía entre las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. (Gonzáles y Olivares, 2013, pp 79)

Analizadas las conceptualizaciones de motivación se concluye que los autores concuerdan en que es una fuerza impulsora que hace que los colaboradores actúen

en su trabajado acorde a diferentes estímulos que se les presente, y la presencia de estos aumenta o eleva los niveles de satisfacción en los trabajadores.

Factores de la Motivación

Las personas para desempeñarse con compromiso y esfuerzo requieren ser motivadas correctamente. Para ello es importante conocer los diferentes factores motivacionales existentes para el desarrollo de estrategias adecuadas para la organización.

Factores Extrínsecos

De acuerdo a Marshall (2014 p. 83) el factor extrínseco “se refiere a la influencia que recibe el ser humano de su entorno, de cómo es moldeado y adaptado para funcionar en un determinado medio social”. Un trabajador que se encuentra motivado de manera extrínseca laborará en su trabajo o tarea asignada incluso cuando se haya generado un bajo interés en la misma, debido a la satisfacción anticipada que obtendrá de una recompensa (por ejemplo dinero extra). Con este enfoque encontraremos que el trabajador quiere completar la tarea con un grado de calidad necesaria para alcanzar una recompensa, va a estar mucho más negado a hacerla si no hay la misma.

Factores Intrínsecos:

En este sentido Marshall (2014 p. 83) manifiesta que: “los factores o motivos intrínsecos se generan internamente, además son motivadores que la persona relaciona con la tarea o el empleo mismo”. La motivación intrínseca se traduce como aquella conducta que se lleva a cabo de manera frecuente sin la necesidad de algún tipo de contingencia externa, tiene que ver con la satisfacción que el trabajo proporciona a los colaboradores por distintos factores; nace con el fin de satisfacer deseos de autorrealización y crecimiento personal, mas no con el objetivo de obtener resultados, sino del placer que se obtiene realizar una tarea. Una vez analizados los factores extrínsecos e intrínsecos, a continuación en el cuadro N° 2.1 se establece una diferenciación.

Cuadro N° 2.1: Diferenciación entre Motivación intrínseca y extrínseca

Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca
<ul style="list-style-type: none">• Depende de factores externos• Las recompensas tangibles son fundamentales• Es de corta duración• Provoca competitividad	<ul style="list-style-type: none">• Es voluntaria• Importan recompensas intangibles• Duración permanente por el interés de la tarea.• Provoca cooperación

Fuente: Investigación Bibliográfica

Elaborado por: Martínez (2016)

Teorías de la Motivación

La motivación se la define como el impulso que obtenemos por actuar de cierta forma con el objetivo de alcanzar metas, en ese sentido numerosos investigadores han desarrollado diversas teorías sobre la misma, las cuales se clasifican en dos categorías.

- Teorías de Contenido
- Teorías de Proceso

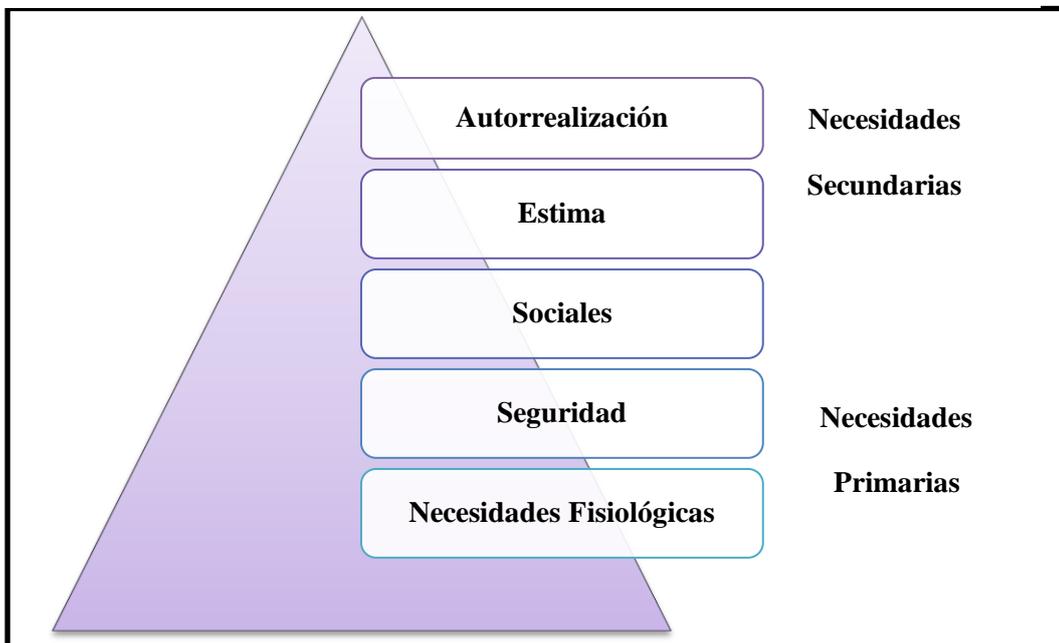
Teorías de Contenido: Según la revista GestioPolis (2013) las teorías de contenido son: “Aquellas que enfocan los factores que dentro del colaborador activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta” entre ellas podemos destacar la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de dos factores de Herzberg y la teoría del logro de McClellan.

Jerarquía de Necesidades de Maslow

De acuerdo con Robbins (2010) la teoría de Abraham Maslow (1943) se: “Concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico”. La Teoría explica que conforme satisfacemos unas necesidades básicas los seres humanos vamos conformado necesidades aún más elevadas; por lo cual si no se ha cubierto una necesidad

inferior podemos llegar a sentirnos desmotivados. El Gráfico N° 2.2 da una idea de esta organización jerárquica.

Gráfico N° 2.2: Pirámide de Maslow



Fuente: MASLOW, Teoría de las Necesidades (1943)

Adaptado por: Martínez (2016)

Dicha teoría se enfoca en la satisfacción de las necesidades humanas, desde las más básicas como: alimento, reproducción, homeostasis; hasta las más complejas como: deseo de reconocimiento, autorrealización en donde se afirma que las segundas no pueden ser satisfechas mientras no se satisfagan las primeras. Maslow ubica estas necesidades en una pirámide, las de menos relevancia en su base, y las más importantes en su cima.

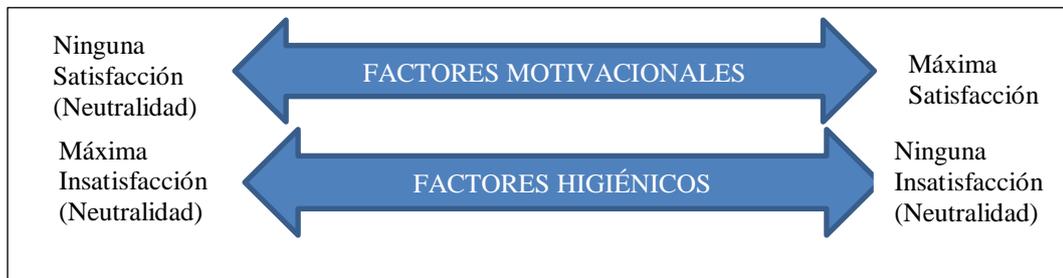
Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la Motivación en las diferentes necesidades humanas, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores: higiénicos y motivacionales.

Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, beneficios sociales, corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que

tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Por otra parte los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, a las tareas, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. (Chiavenato, 2012 p. 16)

Gráfico N° 2.3: Teoría de los dos Factores de Herzberg



Fuente: Módulo de Contenidos Administración de Recursos Humanos, Noveno Semestre
Elaborado por: Martínez (2016)

De acuerdo al gráfico antes observado podemos describir que los factores higiénicos son producto de insatisfacción y desmotivación para los colaboradores cuando no están correctamente motivados, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación; mientras que los factores motivadores son aquellos que producen satisfacción en los empleados cuando están bien satisfechos y cuando no lo están, son imparciales pero no pueden provocar insatisfacción o desmotivación, dichos factores permiten fuertes niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño. En el cuadro N° 2.2 se detallan los factores higiénicos y motivacionales.

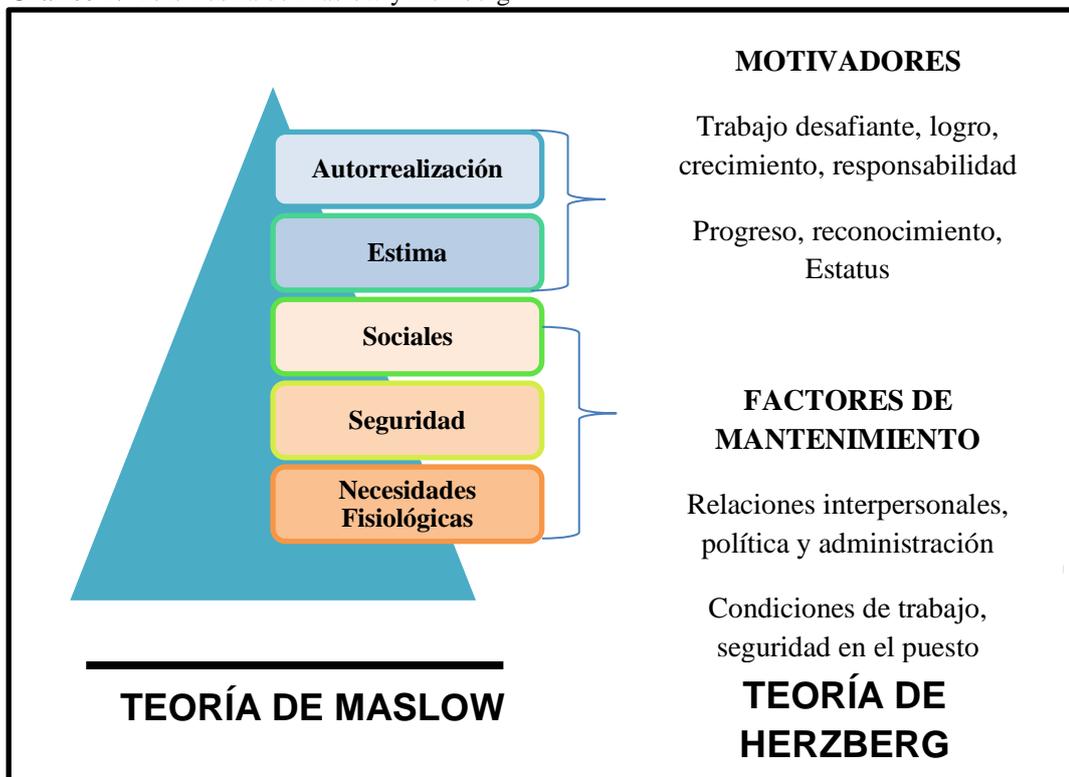
Cuadro N° 2.2: Contenido de los Factores Higiénicos y Motivacionales

FACTORES HIGIÉNICOS	FACTORES MOTIVACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo y bienestar • Políticas de la organización y administración • Relaciones con el supervisor • Salario y Remuneración • Seguridad en el Puesto • Relaciones con los colegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de responsabilidad • Libertad para decidir cómo realizar un trabajo • Posibilidades de ascenso • Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos • Trabajo en sí, funciones • Autorrealización

Fuente: Investigación Bibliográfica
Elaborado por: Martínez (2016)

Los planteamientos de Maslow y Herzberg tienen ciertos puntos relacionados o que mantienen coincidencia y que permiten un conocimiento más amplio de la motivación de la conducta humana, no obstante presentan diferencias importantes. El gráfico N° 2.4 permite una comparación entre estas dos teorías.

Gráfico N° 2.4: Teoría de Maslow y Herzberg



Fuente: Módulo de Contenidos Administración de Recursos Humanos, Noveno Semestre
Elaborado por: Martínez (2016)

En el gráfico expuesto; podemos observar que básicamente la realización, reconocimiento, progreso, responsabilidad que Herzberg expone como factores motivacionales se encuentran dentro de las necesidades de estima y autorrealización que expone Maslow en un sentido más general, lo mismo ocurre al analizar las demás necesidades inferiores como se mostró en el gráfico.

La Motivación para Maslow es determinar en qué nivel de la pirámide jerárquica se encuentra la persona y concentrarse en satisfacer ese nivel para ascender a uno superior; sustenta su teoría en las diversas necesidades humanas, es un enfoque

hacia el interior de la persona; Herzberg por otra parte basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, es un enfoque hacia el exterior.

Teoría de McClellan

Alles (2012) menciona que la Teoría de McClellan (1989) se basa en tres tipos de necesidades:

- Necesidad de logro: enfatiza la necesidad de la persona por conseguir su meta y demostrar su competencia o maestría.
- Necesidad de pertenencia o afiliación: es el interés que tiene el individuo por las relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás.
- Necesidad de poder: recalca la necesidad de ejercer control y poder en el trabajo personal, o en el trabajo de sus compañeros. Es el deseo de influir en el comportamiento de los otros y hacer que actúen de forma distinta a como hubiesen actuado por sí mismos. (Alles, 2012)

Los trabajadores se encuentran motivados de acuerdo al ímpetu de su deseo de su rendimiento laboral, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones que generen competitividad

“Por otra parte los colaboradores que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.” (McClellan)

La tercera necesidad es la llamada de afiliación, que no ha recibido mucha atención por parte de los investigadores. Pero que a la larga crea un clima laboral positivo; ambiente grato donde se pueda laborar, que influye y están claramente relacionadas con las otras necesidades. Por ejemplo, el hecho de mantener buenas relaciones con los compañeros de la organización, podrá producir que un superior ejerza más que un poder coercitivo sobre sus subordinados, se gane el poder bajo la forma de autoridad.

Cuadro N° 2.3: Cuadro comparativo Teoría de Maslow, Herzberg y McClellan

TEORÍA	AUTOR	FACTORES	DESCRIPCIÓN
<p>LAS NECESIDADES HUMANAS</p>	<p>ABRAHAM MASLOW</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades Fisiológicas • Seguridad • Sociales • Estima • Autorrealización 	<ul style="list-style-type: none"> • La única razón por la que una persona o individuo hace algo, es por satisfacer sus necesidades, y dentro de esta teoría Maslow destaca las necesidades humanas en 5 niveles: • Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.), • Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o el miedo, etc.), • Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.), • Necesidades de autoestima (reputación, reconocimiento, respeto a sí mismo, etc.), • Necesidades de autorrealización (desarrollo potencial de talentos, dejar huella, etc.)
<p>BIFACTORIAL</p>	<p>HERZBERG</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores Higiénicos • Factores Motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción,. (Sueldos, seguridad, condiciones de trabajo, status, etc.). • Factores Motivadores: Hacen una referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. (Responsabilidad, progreso, reconocimientos, logros, autorrealización, etc.).
<p>LAS TRES NECESIDADES</p>	<p>McCLELLAN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación • Logro • Poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta teoría plantea que una vez el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias, su conducta pasa a estar dominada por tres necesidades: Necesidades de Afiliación, deseo de mantener relaciones interpersonales. Necesidades de Logro, impulso de sobresalir, alcanzar metas y tener éxito. Necesidades de Poder, deseo de influir en los demás.

Elaborado por: Martínez (2016)

Teorías de Proceso: Según la Revista GestioPolis (2013) las teorías de proceso: “Son aquellas teorías que tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva” entre las más importantes tenemos: la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, teoría de la equidad de Stacey Adams y la teoría de la fijación de metas de Locke.

Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Dicha teoría postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas, expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Las personas se ven motivadas a realizar cosas en el grado que puedan obtener algo de ello. Para Krieger y Franklin (2011) la teoría de Vroom (1964) incluye tres elementos o variables:

- Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado
- Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.
(Krieger y Franklin, 2011)

En otras palabras, la teoría propuesta por Victor Vroom propone que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de que tanto los colaboradores esten convencidos de que sus labores los conducirán a lograr un buen resultado y también de qué tan interesante resulte el mismo. La lógica de la teoría supone que toda persona perseverará en su rendimiento laboral para lograr obtener aquello que desea siempre y cuando considere que es posible.

Teoría de la equidad de Stacey Adams

Para Davis Keith (2012) la teoría de Adams (1963) plantea que “La motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de

las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas”. Dicha teoría postula que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo. Existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre los insumos (esfuerzos) y sus resultados (recompensas) es equivalente a la relación de otros empleados. Hay injusticia cuando esas relaciones no son equivalentes, lo que genera tensión. En dicho sentido, según esta teoría los individuos pueden intentar incrementar o reducir sus resultados si estos son más bajos que los de la persona con quien se compararon o pueden incrementar o reducir sus insumos incrementando o reduciendo sus esfuerzos.

Teoría de la fijación de metas de Locke

A partir de observar cómo reaccionan los empleados en el trabajo con respecto a los objetivos propuestos surge la teoría de la fijación de las metas que hablan de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las difíciles, cuando se aceptan dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. (Koontz et al. 2015)

Tal como señalan Krieger y Franklin (2011), La teoría de las metas expuesta por el psicólogo Edwin Locke establece que, “las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas”.

La teoría propuesta por Locke supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas.

Cuadro N° 2.4: Cuadro comparativo Teoría de Vroom, Adams y Locke

TEORÍA	AUTOR	FACTORES	DESCRIPCIÓN
<p align="center">TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS</p>	<p align="center">VICTOR VROOM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valencia • Expectativa • Juicio 	<p>Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. La motivación es el resultado de multiplicar 3 valores:</p> <p>La Valencia, que demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. La Expectativa, es la convicción que posee la persona del esfuerzo realizado en su trabajo para lograr el efecto deseado. La Instrumentalidad o el Juicio, es la valoración de otros, del trabajo ya realizado.</p>
<p align="center">TEORÍA DE LA EQUIDAD</p>	<p align="center">STACEY ADAMS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo • Recompensa 	<p>Esta Teoría se enfoca en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.</p>
<p align="center">FIJACIÓN DE METAS</p>	<p align="center">LOCKE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Objetivos 	<p>Dicho modelo tiene como objetivo aumentar la eficiencia, eficacia y desempeño del recurso humano de una organización mediante la motivación de los empleados por medio de metas desafiantes y claras que a su vez vayan de la mano con recompensas.</p> <p>Las metas tienen cuatro funciones primarias: 1. Al especificar una meta, uno debe dirigir el enfoque hacia esa meta y no prestar atención a las actividades que no se relacionan a ella. 2. El establecimiento de una meta es un acto de conducta estimuladora. De acuerdo a Locke, <i>"las metas altas conducen a un esfuerzo mayor que las metas menos pretenciosas"</i>. 3. Las metas tienen un efecto positivo sobre la persistencia. Sin embargo, existe una relación inversa entre el tiempo y la intensidad. 4. Las metas, de manera inconsciente, dirigen a la persona hacia el descubrimiento de mejores maneras de lograr cosas, ya sean cálculos o actos físicos.</p>

Elaborado por: Martínez (2016)

Importancia de la Motivación

La organización es un ente que por sí solo nunca podrá alcanzar sus objetivos y metas, ya que siempre necesita de personas que la ayuden a lograr las mismas, requiere de colaboradores para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de manera excelente esas personas necesitan estar motivadas, es ahí la clave del éxito tanto para la organización como para las personas que colaboran en ella.

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (Zamora, 2012 pp. 16)

Cuando un empleado entra en un estado de baja motivación comienza a perder el entusiasmo, la vigorosidad con la que empezó el primer día, su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por ende la productividad de la organización.

Mauro Rodríguez (2012) afirma que: “El incentivo es un estímulo que desde afuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada cosa. El incentivo sería como empujar un vehículo hasta que el motor encienda y pueda prescindir del empujón”.

A continuación los beneficios e importancia de una buena motivación dentro de la empresa, apuntes tomados a lo largo de la Carrera de Psicología Industrial:

- Incrementa el interés por el trabajo individual y el trabajo en equipo
- Mejora la relaciones entre compañeros
- Mejora la relación trabajador-superior
- Incrementa el desempeño laboral
- Mejora el ánimo en los trabajadores
- Alienta la auto-gestión

- Crea lazos de retroalimentación entre compañeros de grupo

La motivación en las empresas es básicamente una relación “ganar-ganar”, pues ambas partes involucradas obtienen un beneficio. La importancia de la motivación en el trabajo depende de los aspectos que para cada persona sirvan para sentirse complacidos con el trabajo que realizan. Todos estos aspectos a corto y largo plazo ayudarán a ganar aspectos positivos en el área laboral.

2.4.1.2. Comportamiento Organizacional

La organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformada por personas, y que funciona con base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas.

Según Chiavenato (2010 p. 216) el Comportamiento Organizacional es “una forma de proceder y se refiere a la conducta de las personas. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales las personas suele conducirse en sus quehaceres”. En esta definición se hace énfasis en la conducta de las personas en la organización, sin embargo no hace referencia al conocimiento planteado por Robbins y Newstrom (2011) en la que definen que:

El comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en todo tipo de organización. (Robbins y Newstrom, 2011)

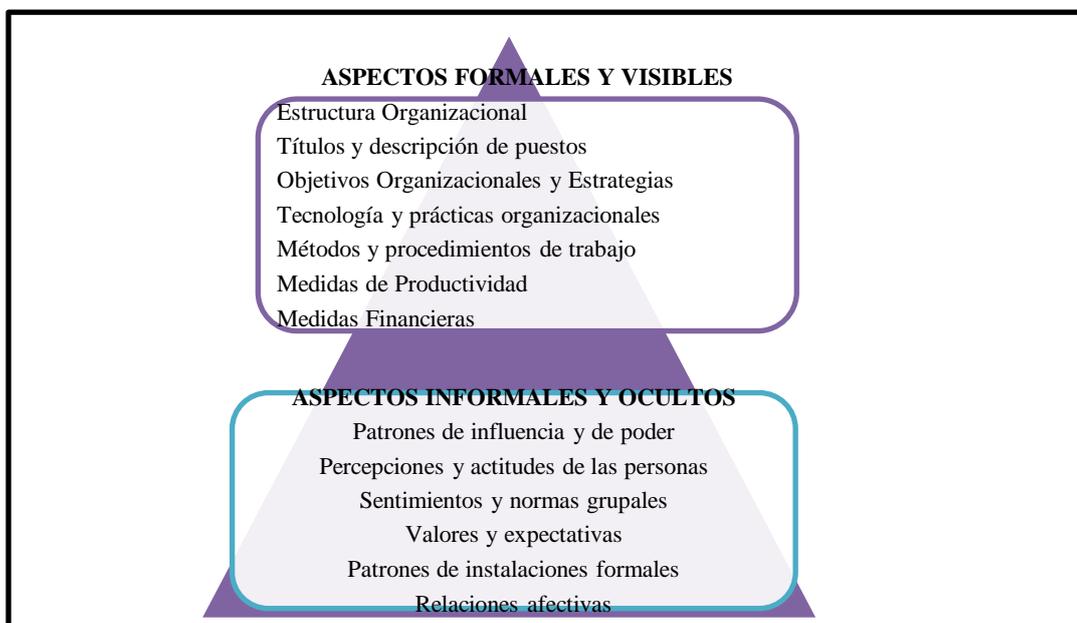
Finalmente, el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se desenvuelven de manera individual y grupal en el ámbito organizacional. El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el desenvolvimiento de los trabajadores en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

2.4.1.3. Cultura Organizacional

Chiavenato (2012, pp. 464) define la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” Cada organización tiene su cultura y para conocerla, formar parte, vivir y trabajar en una organización es importante participar y conocer íntimamente su cultura corporativa. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de una organización.

La Cultura Organizacional no es algo palpable. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. Chiavenato (2012, pp. 121-122)

Gráfico N° 2.5: Iceberg de la Cultura Organizacional



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”
Elaborado por: Martínez (2016)

2.4.2. Variable Dependiente

2.4.2.1. Gestión de Talento Humano

Tal como indica Chiavenato en su libro: “Administración de Recursos Humanos” año (2002, p.264), muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos por gestión de talento humano, afirmando que las organizaciones son auténticos seres vivos.

Para Chiavenato (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, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño". La gestión del talento humano es uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que se desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como costumbres, habilidades, aptitudes, actitudes de cada miembro de la organización, básicamente la labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización.

La Gestión de Talento Humano es: un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de procesos importantes. (Dessler y Varela, 2012)

Por otra parte Milkovich (2013) dice que la Gestión de Talento Humano: “Es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y las organizaciones”. Es un proceso para incorporar nuevos talentos, trabajadores de valor en la organización; y a su vez, retenernos y motivar el desarrollo de recurso humano propio a la organización. A continuación en el cuadro N° 2. 5 se explican los procesos en la gestión de talento humano.

Cuadro N° 2.5: Procesos de Gestión de Talento Humano

PROCESO	OBJETIVO	INCLUYEN
Admisión	Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección
Aplicación	Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Desempeño • Análisis y Descripción de cargos
Compensación	Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones • Programas de incentivos
Desarrollo	Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Desarrollo de Personas • Desarrollo Organizacional
Mantenimiento	Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la disciplina • Higiene • Seguridad y Calidad de vida • Mantenimiento de relaciones sindicales
Evaluación	Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Base de Datos • Sistemas de Información Gerenciales

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” Octava Edición (2007)

Elaborado por: Martínez Cristina (2016)

El objetivo de la Gestión de Talento Humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización; así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el anhelado desarrollo organizacional, mejorando además el perfil y las características de personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.2.2. Aplicación de Personas

Según Chiavenato (2002 p. 13), la aplicación de personas se puede definir como: “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de personas y evaluación de desempeño” Es importante que los criterios que se elijan para determinar el éxito de un candidato sean relevantes para el puesto de que desea cubrir la organización, es decir, que estén relacionados con el puesto de trabajo. La mayoría de las organizaciones utilizan muchos métodos en su esfuerzo por socializar a los empleados nuevos incluso a los que ya tiene, tras la selección la organización debe velar por el rendimiento de los nuevos y de los que ya tiene. Dentro de la aplicación de personas tenemos:

Evaluación de Desempeño

Es una valoración sistémica de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace la persona al negocio de la organización, permitiendo además, establecer los medios y programas de desarrollo que permitan mejorar continuamente el desempeño humano. (Chiavenato, 2002 pp. 90)

La evaluación del desempeño 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.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Análisis y Descripción de Cargos

La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones.

Dessler (2015) define el análisis de puestos de trabajo como el "Procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo". Aquí se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas, proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones de los mismos. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado, evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las

funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 2002)

La descripción de cargos y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, ambas tienen que ver directamente con la productividad y la competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el talento humano.

2.4.2.3. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es considerado como la piedra angular para poder desarrollar la efectividad y éxito de una empresa; por esa razón existe en la actualidad un interés total para los gerentes mejorar el desempeño de sus empleados con el fin de conseguir resultados positivos para la organización.

A continuación algunas conceptualizaciones con el objetivo de conocer lo que es el Desempeño Laboral para algunos autores.

Para Chiavenato (2002) el desempeño laboral: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. En este sentido el desempeño se compone de aquellas acciones y comportamientos observados en los colaboradores de una organización que son importantes para los objetivos organizacionales.

Al respecto Robbins en su libro el Comportamiento Organizacional (2010) vincula el desempeño con “La capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo”. Es la manera en que los empleados organizan sus actividades y las realizan de una forma eficaz y eficiente con el fin de alcanzar metas propuestas.

Pedraza et al. (2012 p. 12) en la Revista de Ciencias Sociales volumen 16 de Maracaibo en Septiembre afirman que:

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. (Pedraza et al, 2012, pp. 12)

De acuerdo a los autores citados, el desempeño laboral es la manera con que trabaja un colaborador dentro de la organización, haciendo hincapié en los objetivos organizacionales que posea y dé a conocer la empresa al trabajador. El trabajo realizado debe ser eficaz y eficiente por ello es necesario se otorguen las herramientas necesarias para la ejecución del mismo, y así poder obtener los resultados que esperan los gerentes de sus trabajadores. En el desempeño laboral se toma en cuenta las competencias del colaborador para ejecutar una actividad, tanto en el ámbito personal como profesional, estos dos son parámetros fundamentales al momento de evaluar el mismo y el aporte que está brindando a la entidad.

Evaluación de Desempeño

Dentro de la Gestión de recursos humanos uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos; con el fin de seguir siendo competitivas en el mercado.

La evaluación del desempeño es un proceso juicioso de revisión y evaluación constante del desempeño de un empleado o de un conjunto de ellos, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicio acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, que pretende substituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con variados criterios. La evaluación del desempeño permite la identificación, medición y

gestión del rendimiento del talento humano en las organizaciones.
(Ríos 2013 pp. 54)

Como conclusión, son aquellos pasos que valoran de forma sistémica las funciones desempeñadas; por ende los resultados de los trabajadores con el fin de retroalimentar el trabajo realizado, debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Los principales objetivos perseguidos en la evaluación de desempeño permiten conocer al empleado cuáles son sus fortalezas y debilidades, y como se pueden potencializar, además de obtener información sobre ciertas normas y lineamientos empresariales, los cuales apoyan el desarrollo de la persona y la organización. Ivancevich (2011 p. 261) describe los siguientes objetivos:

- **Desarrollo.** Se determina que empleados deben capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación entre subordinado y supervisor y alienta a estos a observar el comportamiento de aquéllos para ayudarlos.
- **Motivación.** Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- **Planeación de recursos humanos y de empleo.** Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- **Comunicación.** Es la base para un dialogo continuo del supervisor y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo.
- **Respeto de la ley.** Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos. (Ivancevich, 2011, pp. 261)

La evaluación del desempeño permite alcanzar dos objetivos: retroalimentar a las personas en relación al trabajo realizado y conocer las desviaciones en relación a lo esperado desde el punto de vista organizacional, para tomar decisiones; las razones para evaluar el desempeño según McGregor (2002 p. 133-135) son:

- **Recompensas:** para sistemáticamente obtener información válida para aumento de salarios, promociones, despidos.
- **Realimentación:** Datos sobre el desempeño, actitudes y competencias.
- **Desarrollo:** Identificar los puntos fuertes y débiles del evaluado.
- **Relaciones:** Mejora las relaciones del evaluado con las personas que lo rodean
- **Percepción:** Permite al evaluado conocer la impresión que tienen de él los demás.
- **Potencial de Desarrollo:** Proporciona datos para planes de carrera, sucesión, capacitación.
- **Asesoría:** Aporta insumos para aconsejar y orientar a los colaboradores. (McGregor, 2002, pp. 133-135)

Métodos de Evaluación de Desempeño

Al momento de realizar una evaluación de desempeño, se puede contar con una variedad de formas de evaluación; de las cuales se han tomado en cuenta las siguientes:

Evaluación por Competencias

Zavala (2012 p. 1) manifiesta que:

Es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, pues en este nuevo enfoque de evaluación los estudiantes deben tener mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, o si no está no va a tener la significación necesaria para contribuir a formar profesionales idóneos. Es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas lo más reales posibles que impliquen curiosidad y reto. (Zavala, 2012, pp. 1)

La evaluación por competencias es un proceso organizado que permite obtener valiosa información sobre el nivel de conocimiento, habilidades, y destrezas de una persona; y a su vez, la manera en que se podrían mejorar; dicha información además muestra si un trabajador es apto o competente para desempeñar el cargo

en el que se desenvuelve, basados en su capacidad de aplicar métodos generales y específicos de trabajo para el logro de los objetivos trazados.

Evaluación del Desempeño por Competencias 360°

Según lo manifiesta Grados (2012)

La evaluación de 360 grados es la recopilación ordenada de información del desempeño de una persona o de varias personas; proveniente de un número de clientes internos y externos, que se perciben afectados, positiva o negativamente, por el desempeño de estos, que interactúan de forma contigua y su opinión tiene el necesario poder como para provocar cambios en el comportamiento de los sujetos en evaluación. Al hablar de desempeño se refiere a factores cuali - cuantitativos en los procesos de interrelación o del comportamiento del examinado en cuestión, prestando especial atención a los procesos que son los resultados que se producen en la evaluación. Esta evaluación permite medir el éxito que obtienen las organizaciones corporativas por medio de los logros que alcanzan sus departamentos. Es desarrollado por varios partícipes, desde dentro hacia fuera con subordinados, miembros de su mismo nivel jerárquico, clientes internos y externos, etcétera. (Grados, 2012)

La evaluación de 360 grados pretende dar a los trabajadores de las compañías y a los jefes, una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener inputs desde todos los ángulos: gerentes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al profesional la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que mejoren su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la dirección de la empresa la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Para Alles (2012 pp. 148) para la implementación de esta evaluación son necesarios los siguientes pasos

- Definir las competencias cardinales y específicas del cargo.
- Diseño de las herramientas, diccionarios y formularios.
- Elección de las personas a intervenir en la evaluación.

- Lanzamiento del proceso.
- Procesamiento de Datos de la evaluación.
- Comunicación confidencial de los resultados al evaluado.
- Reporte general al directorio. (Alles, 2012, pp. 148)

Sin olvidar que en el paso número 3 se deben considerar:

- Autoevaluación
- Coevaluación
- Heteroevaluación
 - Supervisores
 - Clientes
 - Proveedores
 - Jefe del Jefe directo. (Alles, 2012, pp. 148)

Algunos de los métodos tradicionales siguen vigentes para algunas organizaciones, por los resultados positivos que han obtenido de las mismas.

A continuación algunos métodos propuestos por Chiavenato (2002 p. 253-257), en su libro Administración de Recursos Humanos.

Cuadro N° 2.6: Características del Desempeño Laboral

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
ESCALAS GRÁFICAS	Evalúa el desempeño con base en puesto, respecto a factores definidos y graduados, utilizando un formulario de doble asiento que compara lo requerido versus lo efectivamente alcanzado. Se critica este método porque reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas.
ELECCIÓN FORZOSA	Evalúa el desempeño por medio de bloque de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento; el evaluador está obligado a encontrar la frase que mejor represente el comportamiento del trabajador.

Cuadro N° 2.6: Características del Desempeño Laboral (**CONTINUACIÓN**)

INVESTIGACIÓN DE CAMPO	Requiere una entrevista entre el especialista en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar a los trabajadores. Contiene cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.
INCIDENTES CRÍTICOS	Se basa en características extremas, donde cada factor de evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.
LISTAS DE VERIFICACIÓN	Se la puede describir como una simplificación del método de escalas gráficas; que enumera los factores de evaluación a considerar en cada puesto.

Fuente: ALLES, Martha “Diccionario de Términos de Recursos Humanos” primera edición

Elaborado por: Martínez (2016)

Indicadores de Desempeño Laboral

Para Alles (2012 p. 83) los indicadores de desempeño laboral son: “Parámetros que nos permiten verificar los cambios generados a través del tiempo el mismo que debe ser relativo al planeado inicialmente, los mismos que se convierten en instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos.” En sí, son aquellos datos que nos permiten medir de forma cuantitativa o cualitativa el desempeño de un colaborador en el área de trabajo. A continuación en el cuadro 2.7 se detallan algunos de ellos.

Cuadro N° 2.7: Indicadores del Desempeño Laboral

INDICADOR	DESCRIPCION
AUSENTISMO	Ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo
ROTACIÓN	Total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las

Cuadro N° 2.7: Indicadores del Desempeño Laboral (**CONTINUACIÓN**)

	altas y bajas en un periodo determinado
SATISFACCIÓN LABORAL	Grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo.
CALIDAD DE SERVICIO	Capacidad del trabajador para responder en forma rápida y directa a las necesidades de la organización.
CUALITATIVOS	Cada trabajador de la organización posee cualidades propias de su ser, las mismas que al momento de ser puestas en ejecución de una manera positiva ayudan a desarrollar la organización.
CUANTITATIVOS	El desempeño laboral es medible y debe ser enfocado a la razón de ser de la empresa.

Fuente: ALLES, Martha "Diccionario de Términos de Recursos Humanos" primera edición

Elaborado por: Martínez (2016)

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado un trabajo, si se han cumplido objetivos, el nivel de satisfacción de los trabajadores, entre otros

Beneficios de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, la mayor parte de los colaboradores procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y los gerentes que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Monografías)

Entre los beneficios específicos que proporciona la evaluación del desempeño se citan los siguientes, los mismos que son apuntes obtenidos a lo largo de la Carrera de Psicología Industrial, en los diferentes semestres.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base las variables y los factores escogidos, por medio de un sistema valido, confiable y objetivo.
- Identifica y detecta las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposición para mejorar el rendimiento del personal.
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.
- Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora más en los trabajadores.
- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.5. HIPÓTESIS

La Motivación incide en el Desempeño Laboral de la Empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

Variable Independiente: Motivación

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La investigación se sustenta en el enfoque cuali-cuantitativo:

Se requiere este enfoque para la comprensión de ciertos fenómenos tanto internos como externos de la Empresa Celsius Ecuador, y el entendimiento de la forma en la cual se gestionan dichos procesos y actividades relacionadas a la Motivación y su influencia en el Desempeño Laboral.

El enfoque cuantitativo permitirá mediante la tabulación de los datos, obtener resultados estadísticos que a su vez ayudarán a analizar la situación generada en la organización.

3.2. Modalidad básica de la Investigación

Para la realización del proyecto de investigación se empleará la siguiente modalidad.

Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica se sustentará en la recolección de la información referente a la Motivación y Desempeño Laboral en libros, revistas científicas y en la web. Dentro de lo que se refiere a Motivación y Desempeño Laboral, se han tomado como referencia a varios autores, destacándose: Chiavenato y sus Libros de “Administración de Recursos Humanos” publicados en los años: 2000 y 2002 y 2012; Gary Dessler en su libro “Administración de Personal” del año 2015,

además otra de sus obras “Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano” publicado en el año 2012, en colaboración con Varela.

La Revista Coyuntura Económica año 2012 y la revista Scielo

Otras fuentes secundarias como información obtenida de la red, destacándose la página: Gestión. Org Recursos Humanos.

Investigación de Campo

En este caso se procede a realizar una encuesta estructurada por 10 preguntas al personal de la empresa con el objetivo de obtener datos reales, los mismos que no deberán ser manipulados para tener un resultado objetivo.

Adicional a ello se hicieron varias visitas a la Organización para realizar una observación directa de cómo se maneja la motivación dentro de la misma.

Investigación Descriptiva

Al analizar cómo es y cómo se manifiesta el problema y, sus causas y consecuencias, a través de la conceptualización del objeto de estudio, identificando los elementos y características específicas al problema que se está investigando.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

El presente proyecto está basado en la investigación exploratoria, descriptiva y correlacional.

Investigación Exploratoria

Una exploración de primer nivel permite conocer el problema, en este caso una baja motivación al personal de la empresa Celsius Ecuador, lo cual repercute de manera inmediata al desempeño laboral, provocando a su vez pérdidas para la organización.

Investigación Descriptiva

Dicho tipo de investigación permitirá describir situaciones y eventos que se suscitan dentro de la organización haciendo énfasis en las dos variables, tanto motivación como desempeño laboral.

Investigación Correlacional

Busca asociar la relación existente entre la Motivación y el Desempeño Laboral, con el propósito de realizar un previo análisis utilizando el método de la encuesta para obtener resultados y de acuerdo a ello, proponer alternativas de solución que permitan mejorar el nivel de motivación actual dentro de la organización.

3.4. Población y Muestra

La población de estudio está integrado por la totalidad de los trabajadores que pertenecen orgánicamente a la Empresa Celsius Ecuador, siendo así 88 personas.

A continuación en la tabla N° 3.1 se detalla la población a investigar:

Tabla N° 3.1: Población de trabajadores de la Empresa Celsius

Área	Mujeres	Hombres	Total
Administrativo	9	6	15
Operarios	25	25	50
Ventas	5	18	23

Fuente: Area Administrativa de la Empresa Celsius Ecuador S.A

Elaborado por: Cristina Martínez

Muestra

Dado que el tamaño de la población es pequeño no se requiere determinar una muestra, por lo tanto las encuestas se aplicarán al total de la población.

3.5.Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE

Cuadro N° 3.1: Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La motivación es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de un objetivo, para producir esta función de:</p> <p>1.- Objetivos Individuales: o la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (expectativas)</p> <p>2.- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos (recompensas)</p> <p>3.- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad (expectativas y recompensas).</p>	Logro de objetivos	Responsabilidades Compromiso Confianza	1.- Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto ¿se lo que se espera de mí? 2.- ¿Mi superior me trata con amabilidad y me brinda confianza?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	Expectativas	Autorrealización Recompensas Reconocimiento	3.- ¿Dentro de mis metas personales permanecer trabajando en esta empresa es uno de mis objetivos a largo plazo? 4.- ¿Si pienso en todo el esfuerzo que he realizado el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado?	
	Nivel de productividad	Funciones del cargo Ambiente de trabajo Comunicación	5.- ¿Siento que las capacitaciones que brinda mi empresa son consistentes con mis necesidades de entrenamiento para el puesto de desarrollo? 6.- ¿El clima laboral y las condiciones en las que ejerzo mi trabajo, actualmente me permiten desempeñarme con efectividad? 7.- ¿Percibo que cuando me siento motivado trabajo mejor?	

Fuente: Vroom (2010) p.12

Elaborado por: Martínez (2016)

VARIABLE DEPENDIENTE

Cuadro N° 3.2: Operacionalización Variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM BÁSICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y o está igualmente interesada en todas las tareas; procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar	Evaluación de 360°	Heteroevaluación Autoevaluación Coevaluación	8.- ¿Las evaluaciones de desempeño consideran criterios de: jefes, colegas, clientes, autoevaluación?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Rendimiento individual	Actitudes Aptitudes Conocimiento	9.- ¿La empresa reconoce cuando un trabajador refleja un comportamiento excepcionalmente bueno en momentos de crisis? 10.- ¿Percibo que los salarios e incentivos están acorde con las responsabilidades de cada cargo y son competitivos en relación con los salarios de la competencia?	
	Retroalimentación	Brecha de desempeño Desarrollo	11.- ¿La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional? 12.- ¿Recibo información de cómo me desempeño? 13.- ¿Las sugerencias de mejora se me comunican a tiempo?	

Fuente: Alles (2012) p.40

Elaborado por: Martínez Cristina (2016)

3.6. Plan de recolección de Información

Cuadro N°3.3: Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar la incidencia de la Motivación en el Desempeño Laboral
¿De qué personas?	De los Trabajadores de la Empresa Celsius Ecuador
¿Sobre qué aspectos?	Motivación Desempeño Laboral
¿Quién?	María Cristina Martínez Carranza
¿A quiénes?	A los colaboradores de la organización Celsius Ecuador.
¿Cuándo?	Período octubre 2015-Marzo 2016
¿Dónde?	Celsius Ecuador
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnicas de recolección?	La encuesta
¿Con qué?	Cuestionario

Elaborado por: Cristina Martínez (2016)

3.7. Procesamiento y Análisis

Primero se procede a la elaboración del instrumento de investigación que contribuya a la obtención de la información relevante para la investigación, en este caso un cuestionario, el mismo consta de 13 preguntas cerradas con dos opciones de respuesta, las preguntas deben ser claras y objetivas para obtener información verídica, posterior a la aplicación del instrumento se debe tabular la información obtenida y graficar los datos establecidos para realizar la interpretación y análisis respectivo; finalmente, se realiza las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de Datos

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CELSIUS.

Pregunta 1. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto ¿sé lo que se espera de mí?

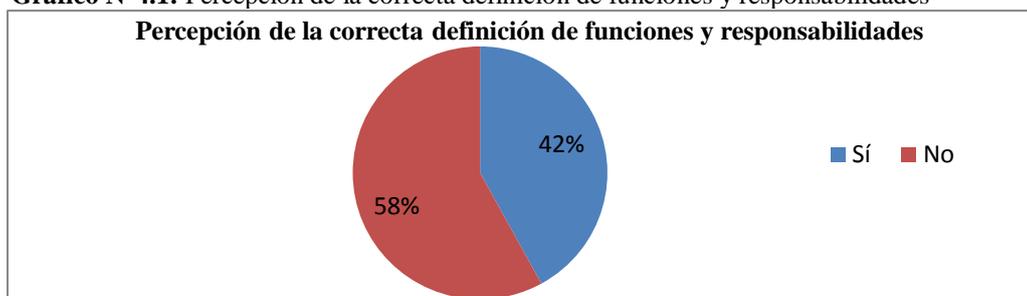
Tabla N°4.1: Funciones y responsabilidades bien definidas

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	37	42%
No	51	58%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.1: Percepción de la correcta definición de funciones y responsabilidades



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

El 42% de los participantes de la encuesta manifiesta que sus funciones están bien definidas; mientras que un 58% considera que NO.

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados consideran que sus funciones y responsabilidades no están correctamente establecidas; por lo tanto es difícil determinar lo que sus superiores esperan de su trabajo.

Pregunta 2. ¿Dentro de mis metas personales permanecer trabajando en esta empresa es uno de mis objetivos a largo plazo?

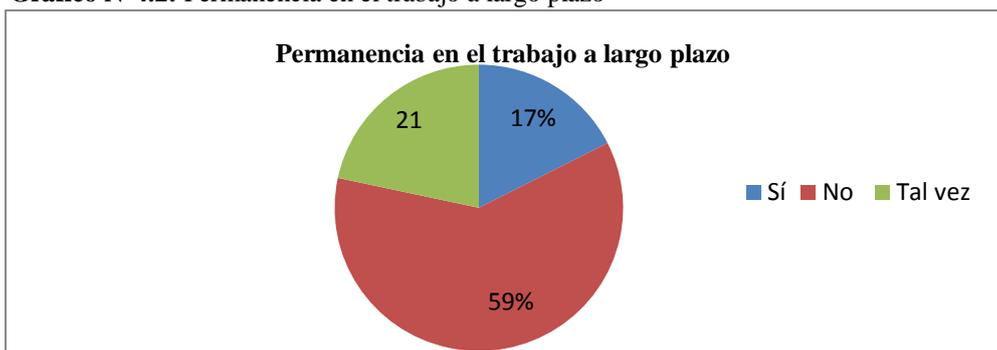
Tabla N°4.2: Permanencia en el trabajo a largo plazo

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	15	17%
No	52	59%
Tal vez	21	21%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.2: Permanencia en el trabajo a largo plazo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

El 17% de los encuestados tiene como meta a largo plazo seguir trabajando en la empresa; mientras que un 59% asegura que no, por otro lado el 21% muestra indecisión.

INTERPRETACIÓN

Un porcentaje alto de los trabajadores ratifica que no desea mantener su permanencia en el lugar de trabajo debido a que sus superiores no han logrado que el personal este empoderado con la misma y tengan como una de sus metas a largo plazo el continuar en la institución; causando la pérdida de capital humano, para lo cual es importante empezar a cambiar dicha situación para no causar grandes pérdidas tanto de recurso humano como económicas.

Pregunta 3. ¿Mi superior me trata con amabilidad y me brinda su confianza?

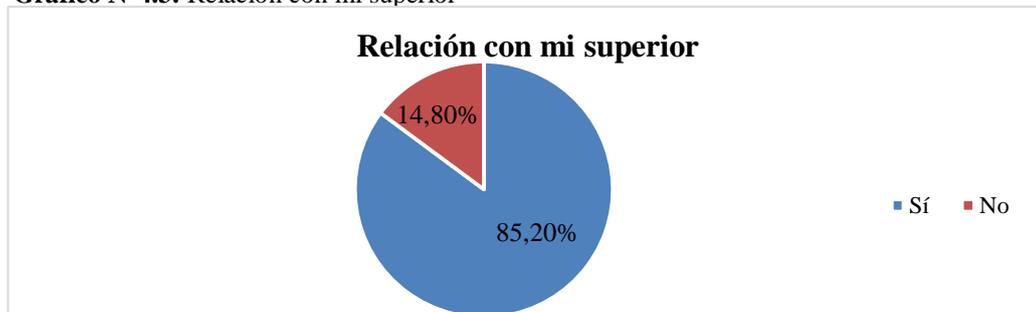
Tabla N°4.3: Relación con mi superior

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	75	85.2%
No	13	14.8%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.3: Relación con mi superior



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez Cristina (2016)

ANÁLISIS

Una minoría de los empleados encuestados 14.8%, considera que NO mantiene una buena relación con su superior; mientras que la mayoría 85,20% manifiesta todo lo contrario.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas realizadas la mayor parte de los trabajadores siente que su superior mantiene una relación de confianza y buen trato con su persona; el conservar este tipo de relación aumenta la autoestima del colaborador, y lo impulsa a realizar un trabajo de calidad para la organización. Por otra parte si no se mantiene este tipo de relación se pueden generar niveles bajos de motivación que pueden traer como consecuencia un trabajo menos productivo y negativo para la organización. Celsius debe considerar consolidar esta relación entre jefe y trabajador para apoyar al desarrollo organizacional.

Pregunta 4. ¿La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?

Tabla N°4.4: Oportunidades de desarrollo profesional

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	69	78,4%
No	19	14,8%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.4: Oportunidades de desarrollo profesional



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Según los datos obtenidos el 78.4% responde que su empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera profesional; mientras que un 14.8% considera lo contrario.

INTERPRETACIÓN

Un gran porcentaje de los colaboradores manifiesta que la organización genera oportunidades de desarrollo profesional para su carrera como método para incrementar los conocimientos dentro de la institución, y a su vez producir ganancias en un sentido doble; lo que en parte a contribuido a que los empleados se motiven a la hora de empezar su jornada laboral; dicha estrategia ayuda a que tanto para el trabajador como para la misma empresa se generen ganancias, exista beneficio. Este estímulo a su vez ha logrado motivar en parte a los empleados de Celsius Ecuador.

Pregunta 5. ¿Percibo que los salarios e incentivos están acorde con las responsabilidades de cada cargo y son competitivos en relación con los salarios de la competencia?

Tabla N°4.5: Relación de salarios e incentivos

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	13	14.8%
No	75	85.2%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.5: Relación de salarios e incentivos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

De acuerdo a la población encuestada, el 85.2% NO percibe que los salarios estén relacionados a la responsabilidad de cada cargo ni son competentes con los salarios de otras instituciones; mientras que el 14.8% responde que SI.

INTERPRETACIÓN

Existe un número importante de encuestados que manifiestan su inconformidad con los salarios recibidos; posiblemente porque suponen no son justos en relación al cargo que desempeñan. Además de no mostrar su aceptación por los mismos, consideran que no son competitivos con las otras instituciones, y ha generado en los empleados un malestar general que impide el total despliegue de su potencial a la hora de trabajar,

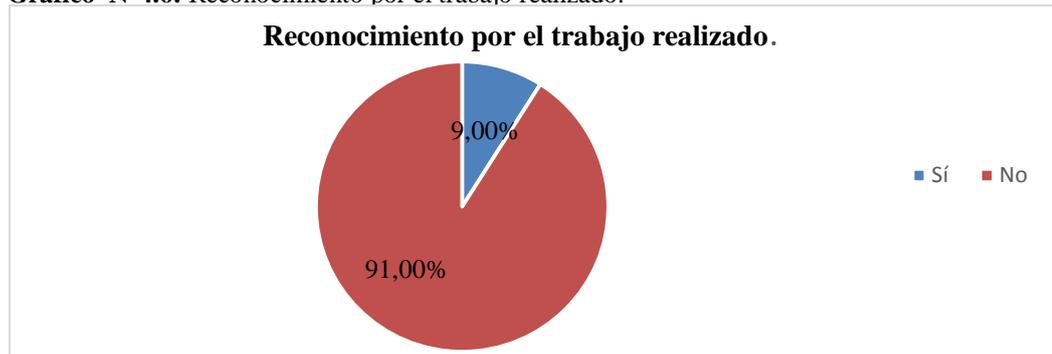
Pregunta 6. ¿Si pienso en todo el esfuerzo que he realizado el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado?

Tabla N°4.6: Reconocimiento por el trabajo realizado.

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	8	9%
No	80	91%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.6: Reconocimiento por el trabajo realizado.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

El 91% de los encuestados, expresa que el reconocimiento que recibe en su trabajo NO está acorde al esfuerzo que realiza; mientras que el 9% responde que SI.

INTERPRETACIÓN

De los datos inferidos se puede evidenciar que gran parte de la población encuestada considera que el reconocimiento que reciben no es proporcional al trabajo físico y psicológico que realizan dentro de la empresa; lo cual ha repercutido directamente en la motivación de los trabajadores, los cuales al sentirse cansados y poco motivados no despliegan en su totalidad su potencial; a su vez provoca un desempeño laboral poco productivo debido a los pocos estímulos positivos que impulsen un mejor trabajo por parte de los colaboradores.

Pregunta 7. ¿Percibo que cuando me siento motivado trabajo mejor?

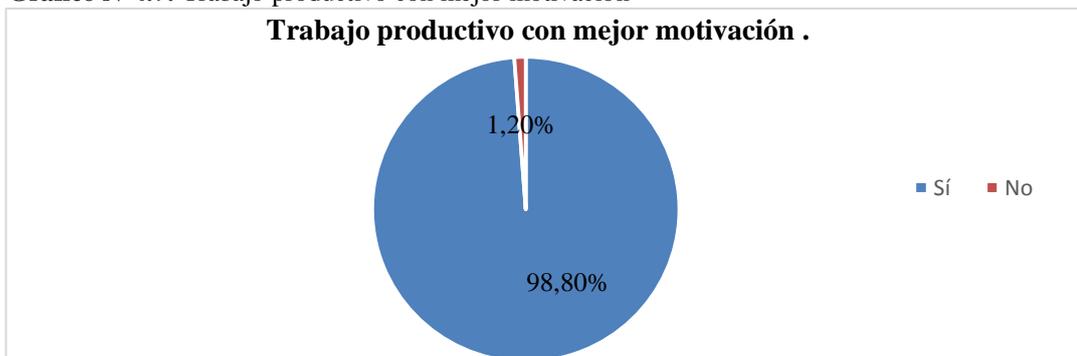
Tabla N°4.7: Trabajo productivo con mejor motivación

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	87	98.8%
No	1	1.2%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.7: Trabajo productivo con mejor motivación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

El 1.2% expresa que no trabaja mejor cuando está motivado; y el 98.8% que dice que SI trabaja mejor cuando está motivado.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada; se observa que casi la totalidad de los colaboradores consideran que la motivación incide directamente con la forma de desempeñarse en el trabajo, la misma genera empleados comprometidos con su trabajo, los trabajadores que se encuentran con niveles motivacionales altos, se convierten en capital intelectual que es muy valioso para la organización ya que genera más ganancias para la misma; por ende es importante recalcar la importancia de trabajar en este punto para que se produzca la automotivación necesaria que permita alcanzar el rendimiento óptimo de cada empleado y a su vez el desarrollo organizacional esperado.

Pregunta 8. ¿El clima laboral y las condiciones en las que ejerzo mi trabajo, actualmente me permiten desempeñarme con efectividad?

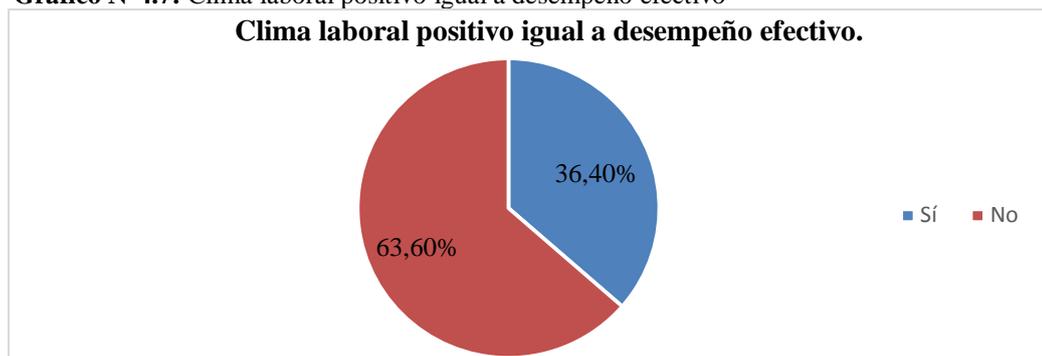
Tabla N°4.8: Clima laboral positivo igual a desempeño efectivo

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	32	36.4%
No	56	63.6%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.7: Clima laboral positivo igual a desempeño efectivo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

De acuerdo a la población encuestada, el 36.4% considera que el clima laboral y las condiciones en las que ejerce su trabajo le permiten desempeñarme con efectividad; y por otra parte el 63.6% no comparte dicha afirmación.

INTERPRETACIÓN

Un porcentaje alto de los encuestados expresa que el clima laboral y las condiciones en las que se desempeña no le permiten laborar de una manera efectiva; se deduce que la mala comunicación interna, los constantes rumores y en ocasiones la mala delegación del trabajo por un mal liderazgo influye directamente y de forma negativa en su rendimiento. Por ello es importante mejorar el clima en el que se desenvuelven los empleados a fin de no obtener más pérdidas para la organización.

Pregunta 9. ¿Siento que las capacitaciones que brinda mi empresa son consistentes con mis necesidades de entrenamiento para el puesto que desarrollo?

Tabla N°4.9: Capacitaciones relacionadas con el puesto de trabajo

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	72	81.8%
No	16	18.2%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.9: Capacitaciones relacionadas con el puesto de trabajo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

El 81.8% de la población encuestada, siente que las capacitaciones que brinda su empresa son consistentes con las necesidades de entrenamiento para el puesto que desempeña; por otra parte el 18.2% considera todo lo opuesto.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, la mayoría de la población expresa que recibe capacitaciones constantes para el desarrollo de su puesto de trabajo; estos conocimientos han ayudado al personal a mejorar su desenvolvimiento a la hora de laborar; sin embargo no han renovado los niveles de satisfacción en los colaboradores, por ello es necesario mantener un equilibrio entre capacitaciones y motivación para mejorar la producción empresarial.

Pregunta 10. ¿La empresa reconoce cuando un trabajador refleja un comportamiento excepcionalmente bueno en momentos de crisis?

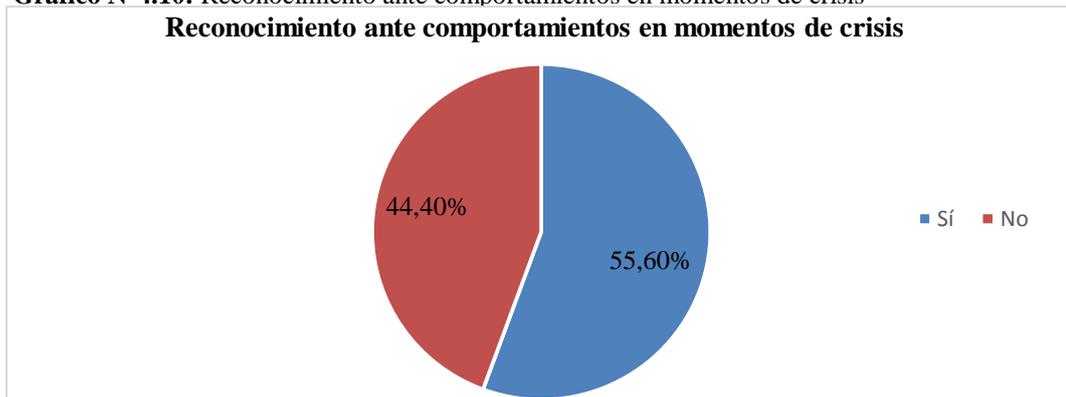
Tabla N°4.10: Reconocimiento ante comportamientos en momentos de crisis

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	49	55.6%
No	39	44.4%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.10: Reconocimiento ante comportamientos en momentos de crisis



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos, el 55.6% afirma que la empresa reconoce cuando un trabajador muestra un comportamiento excepcionalmente bueno en momentos de crisis; a un 44.4% que considera que no.

INTERPRETACIÓN

De los datos inferidos se puede evidenciar que la empresa reconoce al empleado únicamente cuando muestra un comportamiento excepcionalmente bueno en momentos de crisis; lo cual no es constante y el trabajador solo se motiva en ese instante y a corto tiempo; es necesario desarrollar y mejorar este punto para equilibrar los niveles de motivación.

Pregunta 11. Las evaluaciones de desempeño consideran los criterios de:

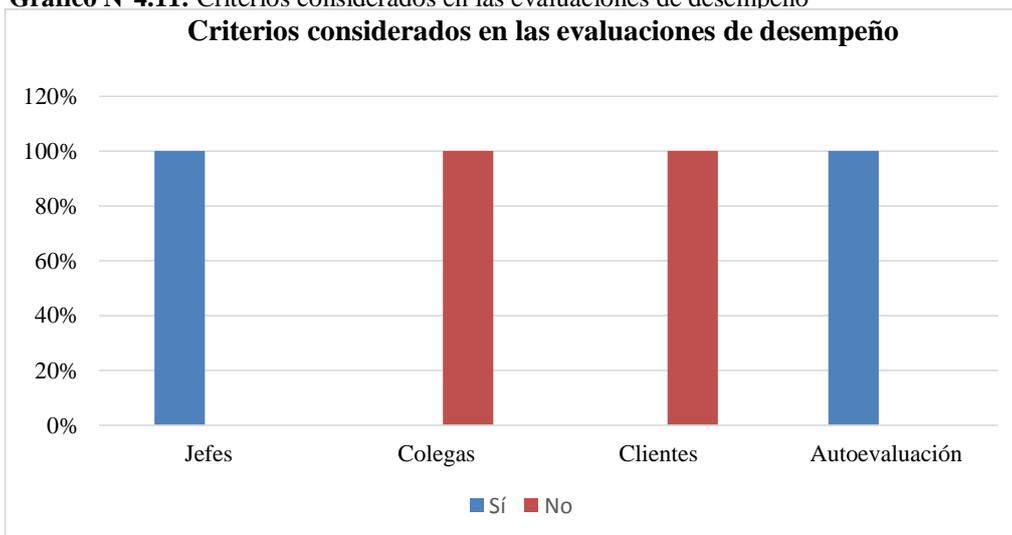
Tabla N°4.11: Criterios considerados en las evaluaciones de desempeño

RESPUESTAS	ENCUESTAS		PORCENTAJES	
	Sí	No	Sí	No
Jefes	88	0	100%	0%
Colegas	0	88	0%	100%
Clientes	0	88	0%	100%
Autoevaluación	88	0	100%	0%
TOTAL	88		100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.11: Criterios considerados en las evaluaciones de desempeño



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos, el 100% de la evaluación de desempeño únicamente considera criterios de jefes y autoevaluación; y se excluyen los criterios de colegas y clientes.

INTERPRETACIÓN

De los datos inferidos se puede evidenciar que la institución únicamente considera criterios de jefes y la autoevaluación en la valoración de desempeño; lo cual no ofrece información más profunda del rendimiento global de la empresa.

Pregunta 12. ¿Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo?

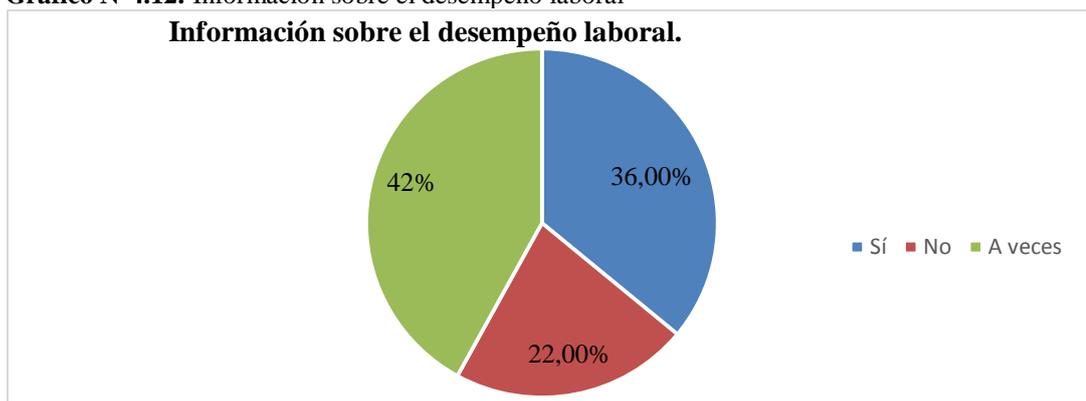
Tabla N°4.12: Información sobre el desempeño laboral

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	32	36%
No	19	22%
A veces	37	42%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.12: Información sobre el desempeño laboral



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

Según datos obtenidos el 36% de la población encuestada afirma que recibe información sobre su desempeño; mientras que el 22% responde que no; por otro lado el 42% afirma todo lo opuesto.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los datos obtenidos la mayor parte de los encuestados expresa que en ocasiones reciben información sobre su desempeño en el puesto de trabajo, lo cual supone que el colaborador tiene información insuficiente y poco confiable sobre su rendimiento.

Pregunta 13. ¿Las sugerencias de mejora se me comunican a tiempo y como una crítica constructiva?

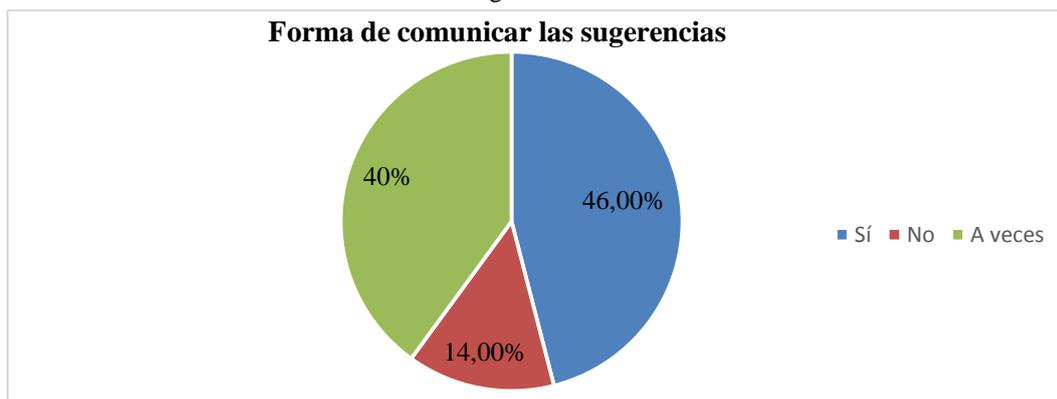
Tabla N°4.13: Forma de comunicar las sugerencias

RESPUESTAS	ENCUESTAS	PORCENTAJES
Sí	41	46%
No	12	14%
A veces	35	40%
TOTAL	88	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

Gráfico N°4.13: Forma de comunicar las sugerencias



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Martínez (2016)

ANÁLISIS

El 46% de los encuestados manifiesta que las sugerencias son emitidas a tiempo y de una forma amable; mientras que el 40% considera que en ocasiones lo hacen; a un 14% que expresa todo lo contrario.

INTERPRETACIÓN

La minoría de los trabajadores expresa que no recibe las sugerencias sobre su trabajo a tiempo y de manera amable; suponen que no adoptan el mismo trato en relación a otros trabajadores, la importancia de los consejos dentro de la empresa radican en hacerlo a todo el grupo de manera justa y equitativa, con el fin de evitar descontentos y trabajadores desmotivados.

4.2. Verificación de la Hipótesis

H₀= (Hipótesis nula): La Motivación NO incide en el desempeño laboral del personal de la empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

H₁= (Hipótesis alternativa): La Motivación SÍ incide en el desempeño laboral del personal de la empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

4.2.1. Descripción de la hipótesis

La Motivación SÍ incide en el Desempeño Laboral de la Empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

4.2.2. Selección del Nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis de este proyecto de investigación se utilizará un nivel de significación de 0.05. Por ser un estudio social, el nivel de significancia es equivalente al 5% de margen de error, el cual es el máximo permitido dentro de este tipo de investigaciones.

4.2.3. Descripción de la población

Tabla N°4.14: Población de los empleados de Celsius

Área	Mujeres	Hombres	Total
Administrativo	9	6	15
Operarios	25	25	50
Ventas	5	18	23

Fuente: Área Administrativa de la Empresa Celsius Ecuador S.A

Elaborado por: Martínez (2016)

4.2.4. Cálculo de la frecuencia

Para el cálculo del Xi cuadrado se toman en cuenta las preguntas número 5,7,8 de la variable independiente y la pregunta 10 de la variable dependiente, las cuales expresan:

Pregunta 5: ¿Percibo que los salarios e incentivos están acorde con las responsabilidades de cada cargo y son competitivos en relación con los salarios de la competencia?

Pregunta 7: ¿Percibo que cuando me siento motivado trabajo mejor?

Pregunta 8: ¿El clima laboral y las condiciones en las que ejerzo mi trabajo, actualmente me permiten desempeñarme con efectividad?

Pregunta 9: ¿Siento que las capacitaciones que brinda mi empresa son consistentes con mis necesidades de entrenamiento para el puesto que desarrollo?

Para el cálculo del Xi – Cuadrado se procede a utilizar la siguiente formula, la cual se encuentra en el libro “Estadística para las Ciencias Sociales, del comportamiento y de la salud”, del autor Pérez Tejada Haroldo (2008).

(Fórmula #1)

Fórmula del X²

$$x^2 = \sum \frac{(FO-FE)^2}{FE}$$

En donde:

X² = xi – Cuadrado

Σ = sumatoria

FO= Frecuencia observada

FE = Frecuencia Esperada

4.2.5. Especificación de las Zonas de Aceptación

En la identificación de los grados de libertad para el cálculo del Xi cuadrado, se consideran ocho filas equivalentes a las preguntas y dos columnas referentes a las opciones de respuesta que tienen dichas preguntas; en función de lo cual los grados de libertad quedarían de la siguiente manera.

F= (Filas) Número de preguntas tomadas en cuenta para realizar el cálculo del Xi cuadrado. (4 preguntas)

C= (Columns) Número de opciones de respuesta pertenecientes a estas preguntas. (2 opciones)

GL= Grados de libertad

GL= (Filas-1) (Columna-1)

GL= (4-1) (2-1)

GL= (3) (1)

GL= 3 X 1 = 3

Para un nivel de significación de 0.05 y 3 grados de libertad; dentro de la tabla de valores críticos se determina un valor de $X_2 t = 7,81$; como se identifica a continuación en la tabla N° 4.15.

Tabla N° 4.15: Tabla de probabilidades del xi-cuadrado

V/P	0.001	0.0025	0.005	0.01	0.025	0.05	0.1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794

Elaborado por: Martínez (2016)

Frecuencias Observadas

Tabla N° 4.16: Frecuencias observadas

ÍTEMS	SÍ	NO	SUBTOTAL
5	13	75	88
7	87	1	88
8	32	56	88
9	72	16	88
TOTAL	204	148	352
	0.57	0.42	1

Elaborado por: Martínez (2016)

Frecuencias Esperadas

La Frecuencia Esperada de cada celda, se calcula con la siguiente fórmula aplicada a la tabla de Frecuencias Observadas.

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal del renglón})(\text{Total o marginal de la columna})}{N}$$

Se toma en cuenta la sumatoria de cada fila multiplicado por la sumatoria de cada columna, posteriormente dividido para la suma total de los renglones (filas).

Ejemplo:

$$FE = (88 * 204)/352$$

$$FE = 51$$

Tabla N° 4.17: Frecuencias esperadas

ÍTEMS	SÍ	NO	SUBTOTAL
5	51	37	88
7	51	37	88
8	51	37	88
9	51	37	88
TOTAL	204	148	352

Elaborado por: Martínez (2016)

4.2.6. Cálculo Estadístico

Tabla N° 4.18: Chi cuadrado

ÍTEMS	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
5	13	51	-38	1,44	0.02
5	75	37	38	1,44	0.03
7	87	51	36	1,29	0.02
7	1	37	-36	1,29	0.03
8	32	51	-19	361	7.07
8	56	37	19	361	9.7
9	72	51	21	441	8.6
9	16	37	-21	441	11.9
	352	352			37.3

Elaborado por: Martínez (2016)

Luego de reemplazar las variables para el cálculo, se debe restar la frecuencia observada menos la frecuencia esperada, en cada celda, posteriormente elevar la resultante al cuadrado, acto seguido, dividir el resultado final para la frecuencia

esperada. Desarrollar una suma total de los resultados finales, en donde se obtiene un total de 37.3 el cual es el Xi – Cuadrado.

4.2.7. Decisión y Aceptación de la Hipótesis

Tal como se puede observar, el resultado obtenido de la operación es 37.3, valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (7.81), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir:

La Motivación SÍ incide en el desempeño laboral del personal de la empresa Celsius Ecuador del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Mediante el proyecto de investigación realizado; se concluye que:

- La empresa Celsius Ecuador tiene un personal desmotivado, lo cual ha repercutido directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, afectando así la productividad de la organización y el correcto desarrollo organizacional de la misma.
- En la empresa se establece que la mayoría del personal encuestado; manifiesta un nivel motivacional bajo, lo cual ha repercutido directamente en la disminución del rendimiento laboral y falta de implicación en el propio trabajo.
- Se ha identificado que en la organización los factores motivacionales que intervienen en el desempeño laboral, como por ejemplo clima laboral negativo, el no definir adecuadamente los puestos de trabajo y por tanto responsabilidades son factores que no se encuentran bien establecidos, y no se los trabaja adecuadamente, por lo tanto genera poca satisfacción en los trabajadores quienes a su vez no despliegan en su totalidad su potencial en beneficio de la organización.
- En la empresa no existe un documento o artículo científico que integre el estudio de la falta de motivación y su incidencia en el desempeño laboral.

5.2. Recomendaciones

- Elaborar y aplicar un plan motivacional con el objetivo de contribuir en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores; dicho método debe ser utilizado como una guía administrativa para lograr un trabajo efectivo y el desarrollo y aseguramiento del capital intelectual de la empresa.
- Elaborar métodos y estrategias que mejoren los niveles de motivación en la empresa; tomando en cuenta las expectativas de los trabajadores, junto con el desarrollo de un plan de carreras con el fin de promover el desarrollo organizacional.
- Estudiar cada factor motivacional que influye en el desempeño para mejorar el rendimiento y así la productividad; por ejemplo: propiciar un mejor clima laboral; acercarse a los empleados y ganarse su confianza, hacerlos sentir parte importante y vital de la organización; escucharlos para lograr obtener ideas sobre cómo mejorar su desempeño en las distintas áreas; otro factor a tomarse en cuenta es que se debe aplicar la evaluación de desempeño de 360° para obtener información en su totalidad; además brindar una correcta retroalimentación a los trabajadores, siempre a tiempo y de forma respetuosa y amable, con el fin de mantener buenas relaciones dentro de la institución.
- Elaborar un artículo científico que integre la motivación en el desempeño laboral, como documento de apoyo para la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldás, L. (25 de Marzo de 2012). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/>
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Gránica.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawhill.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editorial Lexis.
- Delgado, N. (2012). *Los estilos de enseñanza en Educación Física*. Granada: Universidad de Granada.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Personal*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Personal*. México, México: Editorial Pearson.
- Goleman, D. (2013). *La Inteligencia Emocional en las Empresas*. Barcelona, España: Editorial Kairós SA.
- González; Olivares, R. (2013). *Mejoramiento Continuo del Desempeño Laboral*. México: Editorial Prentice Hall.
- Grados, J. (2012). *Calificación de Méritos*. México: Editorial Trillas.
- Hernández; Quintana, V. (2012). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad de servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38.

- Hernández; Quintana; Mederos; Guedes; García, V. (28 de Enero de 2012). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007
- Hernández; Velasco, R. (2012). *La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera"*. Costa Rica: Editorial BVS.
- Hernández; Velasco; Jiménez, R. (Martes de Marzo de 2012). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=s1409-12592000000100005&script=sci_arttext
- Idalberto, C. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawhill.
- Idalberto, C. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México: Editorial Best Seller Internacional.
- Idalberto, C. (2012). *Administración en los nuevos tiempos*. Los ángeles; California: Editorial Best Seller Internacional.
- Ivancevich, J. (2011). *Human Resource Management*. México: McGrawhill.
- Keith , D. (2012). *Gestión de Personas, mejoramiento del proceso de talento humano y motivación laboral*. México: Editorial Edigrafos.
- Koontz, H. (2015). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Colombia: Editorial McGrawhill.
- Krieguer, E. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Ediciones Pearson Educación.
- Marshall, W. (2014). *La Motivación Laboral, enfoque latinoamericano*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Pedraza, E. (2012). El Desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales volumen 16 de Maracaibo*, 12.

- Plan Nacional del Buen Vivir. (2008). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Editorial Lexis.
- Ramírez; Badii, R. (2012). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*.
- Revista GestioPolis. (2013). El reto del Desempeño Laboral en las empresas del siglo actual. *Revista GestioPolis*.
- Ríos, A. (2013). *Motivación y Emoción*. California, los Ángeles: Editorial McGrawhill.
- Robalino, I. (2013). *La Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del Cantón Píllaro, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Robalino, I. (22 de Enero de 2013). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/>
- Robbins, I. (2010). *El comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (2012). *Motivación al trabajo, Capacitación integral 09*. España: Editorial El Manual Moderno.
- Rosas; Zambrano; Pumarejo; Torres, X. (21 de Julio de 2016). *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia: <http://repository.ucatolica.edu.co:8080/handle/10983/2312>
- Sáenz. (8 de Abril de 2013). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1137-66272013000200002&script=sci_arttext&tlng=en

- Tuárez, L. (2013). La administración de personal en la empresa Sweet & Coffee (Sucursal Urdeza Central). *Cosas de Casa*, 25.
- Virtual. (27 de Julio de 2013). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>
- Viteri, J. (2013). *“Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral en la Empresa Dapalauto S.A”*. Sangolqui: Escuela Politécnica del Ejército.
- Viteri, J. (12 de Junio de 2013). *Repositorio Escuela Politécnica del Ejército*. Obtenido de Repositorio Escuela Politécnica del Ejército: <http://www.espe.edu.ec/portal/redcic>
- Zamora, E. (2012). *Importancia de la Motivación en las Empresas* . México: Pearson.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

ARTÍCULO ACADÉMICO

TEMA:

“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA
CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”

AUTORA: María Cristina Martínez Carranza

TUTOR: Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg

AMBATO – ECUADOR

2016

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

María Cristina Martínez Carranza
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El reto actual de las organizaciones contemporáneas es desarrollar e incentivar a sus trabajadores para que puedan lograr una mejor calidad de vida laboral, ofreciéndoles la oportunidad de disfrutar de un clima laboral armónico y estimulante. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo investigar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral del personal en la empresa Celsius Ecuador a fin de dar solución a la falta de reconocimiento, a un clima laboral negativo, sobrecarga de trabajo y la inestabilidad laboral que ha repercutido negativamente dentro de la organización, este trabajo discute los resultados de la investigación a través de los planteamientos de Vroom que en términos generales sostiene tres tipos de relaciones “esfuerzo y desempeño; desempeño y recompensa, recompensa y metas personales” y en función de estas variables estructurándose un cuestionario de 13 preguntas aplicado a un universo de 88 personas; los resultados de la investigación permiten concluir que la empresa Celsius debe mejorar en las tres categorías analizadas; dentro de la relación “esfuerzo y desempeño” sería conveniente que se ajusten los planes de capacitación en función del diseño de cargos estructurado y que además se realice una revisión de las responsabilidades de cada cargo con el fin de evitar duplicidad de esfuerzos; en relación a desempeño y recompensa mantener un equilibrio entre salario y reconocimiento, y finalmente con respecto a la relación recompensas y metas personales; tomar en cuenta las expectativas de los trabajadores, con el fin de generar empoderamiento para un mejor desempeño laboral.

PALABRAS CLAVE: Motivación, Desempeño Laboral, teoría de las expectativas, reconocimiento.

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA

María Cristina Martínez Carranza
Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

ABSTRACT

The challenge of contemporary organizations is to develop and encourage their workers to enable them to achieve a better quality of working life by offering them the opportunity to enjoy a harmonious and stimulating work environment. This research project aims to investigate the impact of motivation on job performance of staff in the company Celsius Ecuador to solve the lack of recognition, a negative working environment, workload and job instability has a negative impact within the organization, this paper discusses the results of research through Vroom approaches that generally supports three types of relationships "effort and performance; performance and reward, reward and personal goals "and depending on these variables structuring a questionnaire of 13 questions applied to a universe of 88 people; the results of the investigation can be concluded that the company Celsius should improve in the three categories analyzed; within the relationship "effort and performance" would be appropriate training plans fit depending on the design of structured charges and also a review of the responsibilities of each charge is made in order to avoid duplication of effort; in relation to performance and reward maintain a balance between salary and recognition, and finally with respect to the rewards ratio and personal goals; take into account the expectations of workers, in order to generate empowerment for better job performance.

KEYWORDS: Motivation, Labor Performance, theory of the expectations, recognition,

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación realizado se propuso investigar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Celsius Ecuador. El factor motivacional ha sido objeto de estudio desde mediados del siglo anterior a partir de los postulados de la teoría del comportamiento que encuentra como máximos exponentes a Maslow, Likert, McGregor, Vroom, Herzberg.

En los últimos años, varios catedráticos han investigado sobre la importancia de la motivación en el rendimiento de las personas en organizaciones; destacan los trabajos de Sáenz (2013), García (2012); Gómez (2015), Báez (2015) y Del Canto (2015) que en términos generales concluyen que mantener la motivación elevada de los trabajadores influye directamente en el desempeño laboral y a su vez, producir en los mismos satisfacción laboral genera un mayor grado de compromiso dado el reforzamiento del contrato psicológico, lo que a su vez redundará en un trabajo más efectivo para el logro de los objetivos organizacionales. “Cualquier empresa que se precia y tenga como objetivo aumentar el rendimiento, deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos higiénicos de sus colaboradores; si las organizaciones logran gestionar de manera adecuada la motivación” Scielo (2012); entonces podrán generar un talento humano debidamente empoderado que retenido dentro de la organización genere capital intelectual.

Generalmente los estudios de motivación se realizan desde dos enfoques; la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, este trabajo discute los resultados de la investigación a través de los planteamientos de Vroom que en términos generales sostiene que la motivación del trabajador está determinada por el valor que se otorga al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la certeza que tenga de que sus esfuerzos ayudarán de forma tangible al cumplimiento de su meta. Mediante el estudio de la motivación por medio de la teoría de Vroom, se

pretende explicar cómo las expectativas pueden influenciar en el rendimiento del colaborador en la empresa.

La Teoría de Víctor Vroom en términos más amplios asevera que la motivación es un proceso que normaliza la selección de los comportamientos como consecuencia a una cadena de relaciones entre medios y fines, de esa manera cuando el empleado busque un resultado medio; es decir, incrementar el rendimiento laboral o productividad, está encaminándose hacia los resultados finales que serían retribuciones monetarias, beneficios sociales, promociones, reconocimientos entre otras. Dicha teoría se enfoca en tres tipos de relaciones como cita Alles (2012) a Vroom (1964): “*esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y metas personales*”; si se consideran estos enfoques la gente se sentirá motivada a realizar las cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de la misma y si se comprueba que sus acciones contribuyen efectivamente a alcanzarla.

La organización en la cual se desarrolló el estudio es la empresa Celsius Ecuador de la ciudad de Quito, organización dedicada a la fabricación de medicamentos; con el fin de dar solución a la falta de reconocimiento, a un clima laboral negativo, a la sobrecarga de trabajo y la inestabilidad laboral.

El Talento humano constituye un elemento impalpable de destrezas y capacidades que contribuyen a mejorar y elevar la productividad y la innovación; en la actualidad es importante hacer énfasis en las expectativas que tiene el trabajador por ejemplo Sáez (2013), Báez (2015) y del Canto (2015) en sus estudios hablan sobre el reconocimiento, en la cual mencionan que al ejecutarlo los superiores y compañeros, fomenta el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador, es importante e inevitable que Celsius invierta en este factor que implica bajos costos y aumento de la motivación del trabajador, y que además un empleado motivado busca la consecución de sus objetivos para conseguir sus expectativas; entonces se puede concluir que la motivación dentro de las empresas es un aspecto crucial para que todo el sistema funcione, cabe destacar a García

(2012) y Gómez (2015) quienes la consideran como el eje básico de la producción y se proclama la convicción de que el factor esencial para conseguir mayores resultados en los trabajadores es buscar estrategias que tengan relación con las expectativas de los colaboradores.

METODOLOGÍA

La investigación se sustenta en un enfoque cuali-cuantitativo abarcado tres niveles, el exploratorio, el bibliográfico y el correccional mediante la aplicación de las técnicas de entrevista y observación con los instrumentos de cuestionario y ficha de observación.

La investigación exploratoria o la investigación descriptiva incluye el planteamiento del problema a través del análisis de causas y efectos, luego de lo cual se identifican las categorías micro, meso y macro de las variables y la investigación bibliográfica que abarcó más de 10 artículos científicos, 22 libros, documentos digitales, revistas científicas entre otras fuentes destacándose los conceptos de: Victor Vroom, Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Gary Dessler y otros autores; a partir de los cuales se genera un instrumento de operacionalización de variables en los cuales se identifican categorías e indicadores clave como recompensas (salarios e incentivos), compromiso (metas a largo plazo), ambiente de trabajo (clima laboral, condiciones físicas), retroalimentación (desarrollo de habilidades), estructurándose en total un cuestionario 13 interrogantes con dos opciones de respuesta (SÍ y NO).

Posterior a la investigación bibliográfica se aplicó una investigación de campo a un universo de 88 personas, que comprende el total de los trabajadores de Celsius Ecuador; no se requirió el cálculo de una muestra debido al tamaño del universo; después de la aplicación de la encuesta se sistematizaron, tabularon y analizaron los datos; ordenándolos en matrices en las que se identificaron frecuencias y

porcentajes, para luego ordenar estos valores y comprobarlos estadísticamente a través del método del Xi-Cuadrado.

Para la verificación del método estadístico se utilizó un nivel de significancia de 0.05 equivalente al 5% de margen de error y 95% de nivel de confianza tomándose en cuenta las preguntas número 3, 5, 7, de la variable independiente; las mismas que tratan de indagar sobre la delimitación de las funciones y responsabilidades en los empleados, acerca del trato de superiores a colaboradores, sobre la relación de salarios e incentivos con las responsabilidades de cada cargo, sobre si los trabajadores perciben que trabajan mejor cuando están motivados y finalmente si un buen clima laboral es igual a un desempeño efectivo; por otro lado la interrogante número 10 de la variable dependiente, que abordan temas como oportunidades de desarrollo profesional, sobre si las capacitaciones que reciben son consistentes con las necesidades de desarrollo de cada colaborador, y finalmente si la empresa reconoce cuando un trabajador refleja un comportamiento excepcionalmente bueno en momentos de crisis.

En la identificación de los grados de libertad, se consideraron ocho filas (4) equivalentes a las preguntas y dos (2) columnas referentes a las opciones de respuesta, dando un resultado de 3 grados de libertad que ubicada en la tabla de probabilidades del xi cuadrado considerando su respectivo nivel de significancia mínimo equivalente a 7,81

Finalmente se desarrolló una suma total de los resultados finales, en donde se obtuvo un total de 37,3 el cual es el Xi – Cuadrado; a lo cual se tomó una decisión final donde se aceptaba la hipótesis nula que menciona: “La Motivación sí incide en el desempeño laboral de la empresa Celsius Ecuador”.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente artículo discute los resultados de la investigación de campo en función de la teoría de Vroom, quien propone que “la motivación de los trabajadores está determinada por el valor que se otorga al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la certeza que tenga de que sus esfuerzos ayudarán de forma tangible al cumplimiento de su meta” en base a tres tipos de relaciones: *esfuerzo y desempeño*, *desempeño y recompensa* y *recompensa y metas personales*.

Respecto a la primera relación: Esfuerzo y desempeño, la pregunta número 1 de la investigación de campo planteaba indagar si es que los trabajadores perciben que sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas; ante esta interrogante el 58% manifestó que las mismas no están delimitadas, lo que eventualmente causaría duplicidad de esfuerzos; y además, generaría un proceso de evaluación de desempeño que no sea totalmente objetivo; por otra parte, en la séptima pregunta sobre si los colaboradores distinguen que motivados trabajan mejor; el 98.8% considera que la motivación es la clave para mantenerse con sueños de superación y el estar motivados les ayuda a sentirse capaces de tener ideas nuevas y transferirlas a sus superiores, puede que algunas ideas no sean aplicables pero se pueden adquirir opiniones interesantes, innovadoras para mejorar o rendir de mejor manera, suponen además que se sienten más creativos y hacen mejor su trabajo; por otra parte se destaca que los colaboradores rinden más porque están a gusto en su trabajo y lo hacen con mayor eficacia, esto a su vez hace que se obtenga un mayor rendimiento laboral y por ende beneficios para la organización.

El mantener al personal motivado supone menos fugas de cerebros; es decir que trabajadores que no se sienten conformes en su espacio de trabajo tienden a marcharse de la organización, la empresa puede retener a sus trabajadores más valiosos e indispensables, motivándolos y generando nuevas estrategias en beneficio de los mismos. Por otra parte la pregunta número 9 sobre si las capacitaciones son consistentes con las necesidades de desarrollo de cada puesto,

el 81.8% expresa que recibe capacitaciones constantes para el desarrollo de su puesto de trabajo; los conocimientos que han adquirido han ayudado al personal a mejorar su desenvolvimiento a la hora de laborar; sin embargo no han renovado los niveles de satisfacción en los colaboradores, por ello es necesario mantener un equilibrio entre capacitaciones y motivación para mejorar la productividad de la empresa.

“Actualmente la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos; por lo tanto las capacitaciones del personal deben ser coherentes y consistentes con el diseño de cargos estructurado” Virtual (2013)

En cuanto a la relación desempeño y recompensa la tercera pregunta indaga sobre la relación existente entre empleados y superiores a lo que el 85.2% responde que su superior lo trata con amabilidad y le brinda la confianza necesaria para desempeñarse adecuadamente; se supone que este tipo de relación ayuda a que ellos se sientan identificados e integrados, la forma de comunicación está dotada de confianza y respeto; adicionalmente de acuerdo a la recolección de información mediante fichas de observación; los empleados manifestaron que muchas veces se han generado problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas, pero el hecho de que los superiores los mantengan informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, ha creado en ellos un sentido de pertenencia y mucha motivación al sentir que hacen parte importante de la organización y que sus superiores cuentan con ellos para decisiones trascendentales que determinan el futuro de la compañía, manifiestan además que consideran importante que dentro de la empresa existan canales adecuados para que el personal esté al tanto de las diversas situaciones de la empresa, ya sea por correo electrónico, cartelera, reuniones o informes personales, y que adicional a ello el mensaje sea claro y preciso.

Con respecto a la pregunta número 5 trata de indagar sobre si los empleados perciben que los salarios e incentivos están acorde con las responsabilidades de cada cargo y son competitivos en relación con los salarios de la competencia, el 85.2% manifiesta su inconformidad con los salarios recibidos; posiblemente porque los colaboradores suponen no son justos en relación al cargo que desempeñan, mantener una correcta equidad interna en la empresa causa mayores niveles de eficiencia y rendimiento; es importante recordar que el salario considera injusto por los trabajadores causa desmotivación en los empleados, un salario insuficiente, que no guarda relación con los objetivos y a su vez no tiene relación con el rendimiento del trabajador, desmotiva a los empleados que tienen que trabajar con más esfuerzo para obtenerlo; un salario correcto no desmotiva, no se convierte en objeto de problemas para la organización ni genera un mal clima laboral dentro de la misma.

El salario no es el único factor determinante como elemento de motivación, ejemplo de ello es la pregunta número 6 en la que se investiga sobre si los trabajadores perciben que el reconocimiento que reciben en relación a su esfuerzo es el adecuado, a lo cual el 91% responde que el reconocimiento que reciben no es proporcional al trabajo físico y psicológico que realizan dentro de la empresa, el reconocimiento y la gratitud de los empleados se refuerzan a través de la motivación a los colaboradores, y al hacerlo de una manera correcta aseguran el éxito de las organizaciones.

Fomentar un clima laboral positivo donde el trabajador se sienta respetado, apreciado y valorado es la clave para mantener un equipo entusiasmado y con el ánimo necesario para hacer un trabajo eficiente; por supuesto que la remuneración económica es necesaria para los colaboradores, pero una vez que se alcanza un estándar de vida, otros factores son más valorados, o se crean otras necesidades, por ejemplo: brindarle al trabajador la suficiente confianza para realizar sus tareas, que a su vez contribuirá a generar un sentimiento de integración en equipo que ayude a realizar un trabajo productivo y crear lazos de amistad y contribuir a un buen clima laboral, el realizar un reconocimiento público o que se brinde

oportunidades de ascenso. Es muy importante considerar que el reconocimiento debe ser constante; por ejemplo en la novena pregunta que trata de indagar sobre si la empresa reconoce cuando un trabajador refleja un comportamiento excepcionalmente bueno en momentos de crisis, el 44.4% manifiesta que la organización si lo hace; pero no es constante, por ello el colaborador siente una motivación pasajera y no permanente.

Sobre la relación recompensas y metas personales la segunda pregunta sobre si el trabajador pretende trabajar a largo plazo en la empresa; el 59% manifiesta que no es una de sus metas continuar laborando en la organización; suponiendo que la empresa no ha logrado establecer estrategias motivacionales que ayuden a empoderar al personal, lo que podría causar la pérdida de talento humano valioso e imprescindible para el éxito organizacional.

En la pregunta número 4 sobre si la organización proporciona oportunidades para desarrollar la carrera profesional de sus colaboradores, el 78.4% afirma que su empresa si genera oportunidades de desarrollo profesional que en cierta parte han logrado que los empleados se sientan motivados al saber que la empresa se preocupa por cubrir ese tipo de necesidad; sin embargo existe una serie de necesidades y anhelos que las organizaciones deben tratar de estimular para conseguir personal productivo; por ejemplo hay trabajadores que centran su interés en el salario, otros lo hacen en la seguridad laboral, unos terceros priorizan el cumplimiento de sus metas, la posibilidad de poder ser creativos y obtener autonomía; el hecho de saber que si comete un error va a recibir una buena retroalimentación que le ayude a progresar; o simplemente palabras de elogio por un trabajo bien hecho; en todos los casos Celsius debe intentar “fabricar” estímulos que ayuden a la mejora y a la retención del talento humano; que bien desarrollado y motivado genere capital intelectual que a largo plazo se pueda convertir en el éxito de la organización.

CONCLUSIONES

- Se concluye que para mantener un equilibrio entre la relación “esfuerzo y desempeño” las empresas deben considerar capacitar a sus trabajadores delimitando correctamente sus funciones dentro de cada puesto, con el fin de no causar duplicidad de esfuerzos y generar un desempeño laboral productivo, que entregue beneficios tanto a la empresa como a su talento humano.
- Con respecto a la relación desempeño y recompensa se concluye que el reconocimiento es un elemento altamente motivador para los empleados; el recibir un alago, una palabra que demuestra que su trabajo es valorado, hace que crezca en los colaboradores el sentido de pertenencia con la organización y mejora el trabajo en equipo.
- Por otra parte, con respecto a la remuneración; el mantener un correcto equilibrio interno, ayuda a que los colaboradores sientan que son parte fundamental e indispensable de la empresa, el hecho de que el reconocimiento y el salario mantengan equidad contribuye a generar motivación duradera en los trabajadores.
- De acuerdo a la relación recompensas y metas personales es indispensable desarrollar planes de carrera que contribuyan a satisfacer las necesidades de autorrealización de los trabajadores de una empresa, considerando que en la época actual los colaboradores de las organizaciones se sienten más motivados si sus superiores toman en cuenta sus metas personales, que a su vez les ayuden a mejorar sus habilidades y competencias; que a su vez genera una relación ganar-ganar, el empleado satisface su necesidad de superación y la empresa obtiene trabajadores comprometidos con su trabajo que más tarde se puede convertir en capital intelectual sumamente valioso para la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldás, L. (25 de Marzo de 2012). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*.
Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Ambato:
<http://repo.uta.edu.ec/>
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires,
Argentina: Editorial Gránica.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia:
McGrawhill.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República
del Ecuador*. Quito: Editorial Lexis.
- Delgado, N. (2012). *Los estilos de enseñanza en Educación Física*. Granada:
Universidad de Granada.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Personal*. México: Editorial Pearson
Prentice Hall.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Personal*. México, México: Editorial
Pearson.
- Goleman, D. (2013). *La Inteligencia Emocional en las Empresas*. Barcelona,
España: Editorial Kairós SA.
- González; Olivares, R. (2013). *Mejoramiento Continuo del Desempeño Laboral*.
México: Editorial Prentice Hall.
- Grados, J. (2012). *Calificación de Méritos*. México: Editorial Trillas.
- Hernández; Quintana, V. (2012). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su
relación con la calidad de servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*,
38.
- Hernández; Quintana; Mederos; Guedes; García, V. (28 de Enero de 2012).
Scielo. Obtenido de *Scielo*:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007

Hernández; Velasco, R. (2012). *La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera"*. Costa Rica: Editorial BVS.

Hernández; Velasco; Jiménez, R. (Martes de Marzo de 2012). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=s1409-12592000000100005&script=sci_arttext

Idalberto, C. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawhill.

Idalberto, C. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México: Editorial Best Seller Internacional.

Idalberto, C. (2012). *Administración en los nuevos tiempos*. Los ángeles; California: Editorial Best Seller Internacional.

Ivancevich, J. (2011). *Human Resource Management*. México: McGrawhill.

Keith , D. (2012). *Gestión de Personas, mejoramiento del proceso de talento humano y motivación laboral*. México: Editorial Edigrafos.

Koontz, H. (2015). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Colombia: Editorial McGrawhill.

Krieguer, E. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Ediciones Pearson Educación.

Marshall, W. (2014). *La Motivación Laboral, enfoque latinoamericano*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Pedraza, E. (2012). El Desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales volumen 16 de Maracaibo*, 12.

Plan Nacional del Buen Vivir. (2008). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Editorial Lexis.

- Ramírez; Badii, R. (2012). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*.
- Revista GestioPolis. (2013). El reto del Desempeño Laboral en las empresas del siglo actual. *Revista GestioPolis*.
- Ríos, A. (2013). *Motivación y Emoción*. California, los Ángeles: Editorial McGrawhill.
- Robalino, I. (2013). *La Motivación y su incidencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área operativa en el Gobierno Municipal del Cantón Píllaro, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Robalino, I. (22 de Enero de 2013). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Repositorio Universidad Técnica de Ambato: <http://repo.uta.edu.ec/>
- Robbins, I. (2010). *El comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (2012). *Motivación al trabajo, Capacitación integral 09*. España: Editorial El Manual Moderno.
- Rosas; Zambrano; Pumarejo; Torres, X. (21 de Julio de 2016). *Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia: <http://repository.ucatolica.edu.co:8080/handle/10983/2312>
- Sáenz. (8 de Abril de 2013). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1137-66272013000200002&script=sci_arttext&tlng=en
- Tuárez, L. (2013). La administración de personal en la empresa Sweet & Coffee (Sucursal Urdeza Central). *Cosas de Casa*, 25.

Virtual. (27 de Julio de 2013). *GestioPolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>

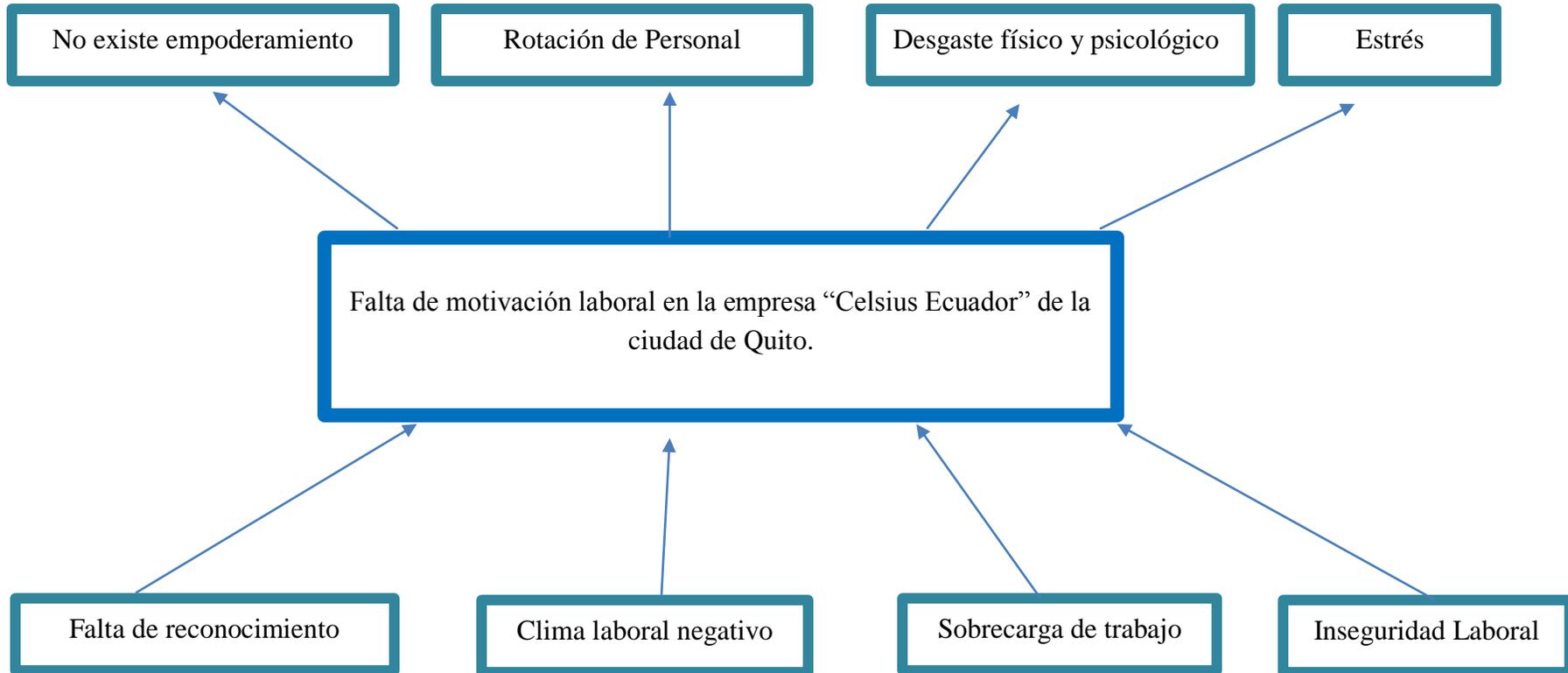
Viteri, J. (2013). *“Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral en la Empresa Dapalauto S.A”*. Sangolqui: Escuela Politécnica del Ejército.

Viteri, J. (12 de Junio de 2013). *Repositorio Escuela Politécnica del Ejército*. Obtenido de Repositorio Escuela Politécnica del Ejército: <http://www.espe.edu.ec/portal/redcic>

Zamora, E. (2012). *Importancia de la Motivación en las Empresas* . México: Pearson.

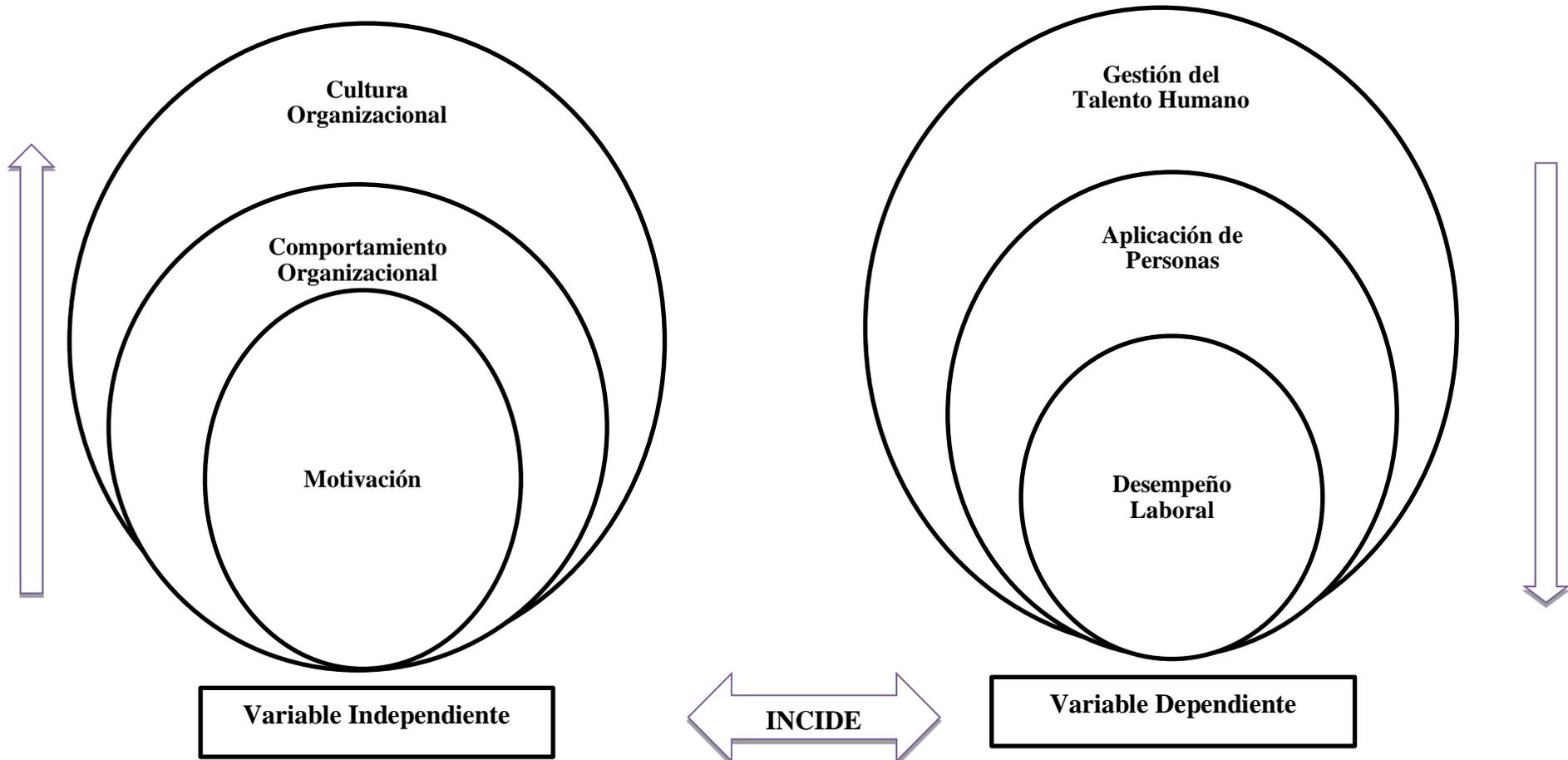
ANEXOS

ANEXO N° 1. Árbol de Problemas



Fuente: Empresa Celsius Ecuador
Elaborado por: Martínez Cristina (2016)

**ANEXO N° 2. Categorías
Fundamentales**



Fuente: Empresa Celsius Ecuador
Elaborado por: Martínez Cristina (2016)

ANEXO N° 3. ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CELSIUS ECUADOR DEL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

Objetivo: Establecer la relación entre la Motivación y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Celsius Ecuador, Provincia de Pichincha

Instrucciones:

- Por favor lea atentamente cada pregunta y elija una de las opciones planteadas

ENCUESTA

1. Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto ¿sé lo que se espera de mí?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

2. ¿Dentro de mis metas personales permanecer trabajando en esta empresa es uno de mis objetivos a largo plazo?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Tal vez	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	---------	--------------------------

3. ¿Mi superior me trata con amabilidad y me brinda su confianza?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

4. ¿La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5. Percibo que los salarios e incentivos están acorde con las responsabilidades de cada cargo y son competitivos en relación con los salarios de la competencia?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

6. Si pienso en todo el esfuerzo que he realizado el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. Percibo que cuando me siento motivado trabajo mejor?

Si		No	
----	--	----	--

8. El clima laboral y las condiciones en las que ejerzo mi trabajo, actualmente me permiten desempeñarme con efectividad?

Si		No	
----	--	----	--

9. Siento que las capacitaciones que brinda mi empresa son consistentes con mis necesidades de entrenamiento para el puesto que desarrollo?

Si		No	
----	--	----	--

10. La empresa reconoce cuando un trabajador refleja un comportamiento excepcionalmente bueno en momentos de crisis?

Si		No	
----	--	----	--

11. Las evaluaciones de desempeño consideran los criterios de:

Jefes	Si		No	
Colegas	Si		No	
Clientes	Si		No	
Autoevaluación	Si		No	

12. Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo?

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

13. Las sugerencias de mejora se me comunican a tiempo y como una crítica constructiva?

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!