

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DIAGNÓSTICO DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA  
EMPRESA MECATRÓNICA Y CONSTRUCCION TC E.I.R.L SEDE  
VILLA EL SALVADOR”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

HUAMANLAZO HUAMAN, ELIZABETH

**Villa El Salvador**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A DIOS: Porque a él le debo todo que soy y seré, porque me permitió alcanzar una meta más, no es con mis fuerzas si no en las tuyas.

A MIS PADRES: Por todo el apoyo incondicional que me han brindado, por sus esfuerzos, agradecidos con ellos por siempre.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios sobre todas las cosas.

A mis padres, que son la motivación de todos mis proyectos personales.

A mis asesores, por su real conocimiento, orientación y gran paciencia, que fueron gran columna para la realización del presente trabajo de investigación.

A mi alma mater por acogerme estos años de formación profesional.

A la empresa Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L. por el apoyo de brindarme la información necesaria.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTADO DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTADO DE TABLAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Justificación Teórica.....	5
1.2.2 Justificación Practica.....	5
1.2.3 Justificación Metodológica .....	5
1.2.4 Justificación Social.....	6
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO .....	6
1.3.1 Delimitación Teórica.....	6
1.3.2 Delimitación Temporal .....	7
1.3.3 Espacial .....	7
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.4.1 Problema General.....	7
1.4.2 Problemas específicos .....	7
1.5 OBJETIVOS.....	8
1.5.1 Objetivo General .....	8
1.5.2 Objetivos Específicos .....	8

<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	9
2.1.1 Antecedentes a nivel Nacional.....	9
2.1.2 Antecedentes a nivel internacional.....	17
2.1.3 Artículos .....	22
2.2 BASES TEÓRICAS .....	23
2.2.1 Motivación.....	23
2.2.2 Importancia de la Motivación.....	27
2.2.3 Proceso de la Motivación .....	28
2.2.4 Fundamentos o enfoques de la Motivación.....	32
2.2.5 Teorías de las perspectivas de contenido sobre la Motivación .....	35
2.2.6 Teorías de las perspectivas de proceso sobre la Motivación .....	50
2.2.7 Perspectivas del reforzamiento de la motivación .....	67
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	72
2.4 BASES NORMATIVAS .....	74
2.4.1 Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo.....	74
2.4.2 Ley General del trabajo.....	77
2.4.3 Manual de Organización de funciones de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L .....	78

**CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA**

**PROFESIONAL .....**

**81**

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA EN DIAGNOSTICO.....	81
3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADO.....	84
3.2.1 Instrumentos empleados.....	84
3.2.2 Presentación de Resultados .....	84

3.3 ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	108
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>119</b>

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1	Un esquema simple del proceso de Motivación según Chiavenato. (2009, pág. 315).....	24
Figura 2	Los tres niveles de Dirección. Chiavenato (2012, pag. 150). .....	26
Figura 3	Modelo simple de la motivación. Daft & Marcic (2009, pág. 445).....	28
Figura 4	Modelo simple del proceso de motivación. Chiavenato (2009, pág. 317). .....	29
Figura 5	Modelo integrado para explicar el proceso de motivación. Chiavenato (2009, pág. 241).....	32
Figura 6	Clasificación de las teorías de motivación. Chiavenato (2009, pág. 242) .....	35
Figura 7	La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones. Chiavenato (2009, pág. 321) .....	38
Figura 8	Jerarquía de las necesidades vistas desde otro ángulo. Chiavenato (2009, pág. 322).....	41
Figura 9	El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales. Chiavenato (2009, pág. 325).....	46
Figura 10	Los factores que producen satisfacción o insatisfacción. Chiavenato (2009, pág. 326).....	47
Figura 11	Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg. Chiavenato (2009, pag. 326).....	47
Figura 12	Equidad en el intercambio social. Chiavenato (2009, pág. 330).....	52
Figura 13	Modelo de expectativas. Chiavenato (2009, pág. 334). .....	59
Figura 14	Aplicación del modelo de las expectativas. Chiavenato (2009, pág. 335) .....	59
Figura 15	Los tres factores de motivación para producir. Chiavenato (2009, pág. 336). .....	61
Figura 16	Teoría de las expectativas de Lawler III. Chiavenato (2009, pág. 338). .....	65
Figura 17	Modificar el comportamiento por medio del reforzamiento .....	69
Figura 18	Mallas de raschel instaladas en el proyecto del Grupo Caral (Mayo, 2015). .....	82

Figura 19	Organigrama de la empresa Mecatrónica y Construcción TC. E.I.R.L. .....	83
Figura 20	Resultados de la pregunta 1 de la encuesta .....	85
Figura 21	Resultados de la pregunta 2 de la encuesta. ....	86
Figura 22	Resultados de la pregunta 3 de la encuesta. ....	88
Figura 23	Resultados de la pregunta 4 de la encuesta .....	89
Figura 24	Resultados de la pregunta 5 de la encuesta. ....	91
Figura 25	Resultados de la pregunta 6 de la encuesta. ....	92
Figura 26	Resultados de la pregunta 7 de la encuesta. ....	94
Figura 27	Resultados de la pregunta 8 de la encuesta. ....	95
Figura 28	Resultados de la pregunta 9 de la encuesta. ....	97
Figura 29	Resultados de la pregunta 10 de la encuesta. ....	98
Figura 30	Resultados de la pregunta 11 de la encuesta. ....	99
Figura 31	Resultados de la pregunta 12 de la encuesta. ....	101
Figura 32	Resultados de la pregunta 13 de la encuesta. ....	102
Figura 33	Resultados de la pregunta 14 de la encuesta. ....	104
Figura 34	Resultados de la pregunta 15 de la encuesta. ....	105
Figura 35	Resultados de la pregunta 16 de la encuesta. ....	106

## LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	<i>Resultado de la pregunta 1 de la encuesta</i> .....	84
<i>Tabla 2</i>	<i>Resultado de la pregunta 2 de la encuesta</i> .....	86
<i>Tabla 3</i>	<i>Resultado de la pregunta 3 de la encuesta</i> .....	87
<i>Tabla 4</i>	<i>Resultado de la pregunta 4 de la encuesta</i> .....	89
<i>Tabla 5</i>	<i>Resultado de la pregunta 5 de la encuesta</i> .....	90
<i>Tabla 6</i>	<i>Resultado de la pregunta 6 de la encuesta</i> .....	92
<i>Tabla 7</i>	<i>Resultado de la pregunta 7 de la encuesta</i> .....	93
<i>Tabla 8</i>	<i>Resultado de la pregunta 8 de la encuesta</i> .....	95
<i>Tabla 9</i>	<i>Resultado de la pregunta 9 de la encuesta</i> .....	96
<i>Tabla 10</i>	<i>Resultado de la pregunta 10 de la encuesta</i> .....	98
<i>Tabla 11</i>	<i>Resultado de la pregunta 11 de la encuesta</i> .....	99
<i>Tabla 12</i>	<i>Resultado de la pregunta 12 de la encuesta</i> .....	100
<i>Tabla 13</i>	<i>Resultado de la pregunta 13 de la encuesta</i> .....	102
<i>Tabla 14</i>	<i>Resultado de la pregunta 14 de la encuesta</i> .....	103
<i>Tabla 15</i>	<i>Resultado de la pregunta 15 de la encuesta</i> .....	105
<i>Tabla 16</i>	<i>Resultado de la pregunta 16 de la encuesta</i> .....	106
<i>Tabla 17</i>	<i>Inferencia de los resultados de la dimensión Intensidad</i> .....	108
<i>Tabla 18</i>	<i>Inferencia de los resultados de la dimensión Dirección</i> .....	109
<i>Tabla 19</i>	<i>Inferencia de los resultados de la dimensión Persistencia</i> .....	110
<i>Tabla 20</i>	<i>Cronograma de actividades</i> .....	120
<i>Tabla 21</i>	<i>Cronograma de Presupuesto</i> .....	121

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en Villa el Salvador juegan un papel fundamental para el crecimiento del distrito a través de las cuales generan, transforman, producen y comercializan los bienes y servicios que las personas necesitan para subsistir y cubrir sus necesidades básicas de los pobladores del distrito y demás.

Las empresas Villa Salvadoreñas, como la misma sociedad, han venido teniendo transformaciones desde las condiciones de vida laboral inhumanas, hasta lograr formas de vida aceptables para equilibrar la motivación y así mejorar el crecimiento de la empresa, con la tan anhelada productividad, pero lamentablemente en la mayoría de organizaciones se inclinan solo por la productividad, con la premisa de que si no fuera así, quizás las organizaciones no habrían sobrevivido hasta ahora.

La presente investigación se enfoca en el diagnóstico de la motivación en los trabajadores de la empresa Mecatrónica y Construcción, sede Villa el Salvador información con la cual pretende corregir el marco de los fundamentos de la responsabilidad social empresarial y recomendar soluciones viables para el crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Si bien es cierto, hace unos años atrás, la alta dirección creía que la solución más sencilla para motivar al personal era simplemente incrementando los sueldos, en la actualidad tal suposición ya no es suficiente, debido a que existe en las personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. En la actualidad, la nueva generación de empleados ya no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que se les ofrezca, ahora exigen trabajos más interesantes, con un ambiente laboral adecuado en donde se pueda crecer en el puesto, se pueda ser reconocido y recompensado, por ello la empresa en estudio, y en general cualquier

organización, está obligada a proporcionar trabajos más significativos y con mejores condiciones, siendo esta la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado con el trabajo que desempeña.

La empresa que es objeto de mi investigación, Mecatrónica y Construcción TC EIRL, se dedica a la fabricación, comercialización e instalación de elementos de protección colectiva, especializada en mallas anticaídas y trabajos verticales. También Mecatrónica y Construcción TC EIRL, se dedica a la fabricación, instalación y servicio post venta de equipos en acero inoxidable para la industria gastronómica.

La empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, inició sus operaciones el 28 de marzo de 2009, con su fundadora la gerente general Iris Calderón Galindo. Mecatrónica y Construcción TC EIRL, ha ido aumentando su buen porcentaje de crecimiento en el mercado nacional e internacional, obteniendo certificados internacionales por su buen estándar de seguridad y salud ocupacional. Cabe resaltar que la empresa invierte y es muy cuidadosa en el tema de seguridad a sus trabajadores, por ser un trabajo de alto riesgo en el que laboran, las homologaciones y la implementación de las ISO 9001 certifican su grado de responsabilidad. Por ello Mecatrónica y Construcción TC ha ido adquiriendo buena posición en el mercado laboral lo cual ha permitido que la empresa pueda tercerizar trabajos a empresas grandes en el mercado de mecatrónica y construcción, como proyectos para Graña y Montero.

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

En marco de dicho fundamento teórico que postula que la intensidad está en función en la cantidad del esfuerzo que realiza el trabajador para lograr la meta asignada y considerando que no siempre un trabajo de gran intensidad produce buenos resultados del desempeño; en la empresa Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L sede Villa El Salvador, en el ámbito temporal en el que he tenido la oportunidad de realizar mis practicas pre profesionales he percibido los siguientes hechos:

- Debido a la premura del tiempo para lograr producir la cantidad de mallas solicitadas los trabajadores han realizado esfuerzos intensos, como efecto de lo cual no se ha logrado el producto deseado con la especificación técnicas solicitadas por el cliente motivando el rechazo del pedido hasta en 3 ocasiones de lo percibido.
- En la realización de trabajos verticales (edificios de hasta 20 pisos a más), se realiza la instalación de mallas para proteger la eventualidad caída de trabajadores, partículas de materia de construcción (cemento, piedras, palos, etc.) y similares; he percibido que determinados trabajadores altamente confiados en su experiencia laboral no cumplen con la normativa legal y empresarial de colocarse la protección de seguridad correspondiente tales como arnés de seguridad, cascos, lentes, tapaderas, zapatos especiales, y demás.

- Existen temporadas en que la empresa asume varios contratos al mismo tiempo lo cual rebaza la capacidad operativa generando la necesidad de realizar trabajos en tiempo extra para lograr las metas de la jornada incurriendo en el proceso de la persistencia según el enfoque teórico de la motivación de Stephen P. Robbins.
- Existe carencia falta de capacitaciones a nivel administrativos, la empresa cuenta con una plantilla anual de capacitaciones, pero no aplican a la empresa.
- La empresa carece de un agente supervisor especializado que monitoree el cumplimiento de las funciones del colaborador descritas en su manual de organización y funciones.
- La empresa presta poca atención a incentivar a su personal, para involucrarlos con el crecimiento de la empresa.
- Es casi nula la relación de colaborador de taller – jefe, jefe – colaborador de taller. El jefe de Operaciones está más avocado los proyectos en obra.
- Las ocurrencias registradas en los párrafos anteriores se han debido también al descuido del proceso de control concurrente (dirección operacional o supervisión).

Como efecto de esta forma de gestión del capital humano se ha producido accidentes de trabajo que afectan económicamente a la empresa y socialmente al trabajador que es necesario corregir en el marco de los fundamentos de la responsabilidad social empresarial con mucha demanda en estos tiempos. Luego del análisis de los párrafos presentados amerita dilucidar el comportamiento en la gestión motivacional que se viene

realizando en Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L sede Villa el Salvador, objeto de la investigación.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Justificación Teórica**

Esta investigación tiene justificación teórica, busca el diagnóstico de la motivación en los colaboradores de Mecatrónica y Construcción, analizando las diferentes teorías de motivación, y encontrando así deficiencias, carencias y limitaciones que existen en la empresa.

### **1.2.2 Justificación Practica**

La presente investigación se realiza con el objeto de demostrar mi capacidad como estudiante, investigadora y ahora profesional de Administración de Empresas en la especialización de Recursos Humanos, para la solución del problema surgido en la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL. Así conocer diagnosticar la motivación del personal de Mecatrónica y Construcción TC EIRL, a la vez desarrollar alternativas y medidas de contingencia inmediata. Para el bien no solo de la empresa Mecatrónica y Construcción TC, sino para el bien del país.

### **1.2.3 Justificación Metodológica**

Basado en las teorías sobre motivación y las técnicas de recolección de datos, así como el uso de instrumentos de

investigación como cuestionarios y fichas de evaluación, justifica los resultados de la presente investigación, a la vez permitiendo el estudio de la realidad investigada con los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan el problema.

#### **1.2.4 Justificación Social**

En estos tiempos de un mundo globalizado y considerando que los colaboradores constituyen el activo más importante de la empresa, la presente investigación se orienta al diagnóstico de la motivación en los colaboradores de la empresa Mecatrónica y Construcción, ayudando también a dilucidar la posible situación de diferentes empresas bandera de nuestro distrito, Villa el Salvador.

Por todo lo expuesto la presente investigación contribuirá eficazmente con mi Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, para impulsar a más tesis a involucrar empresas con empoderamiento en nuestro distrito.

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO**

#### **1.3.1 Delimitación Teórica**

Señalado la propuesta teórica de Stephen Robbins, en su libro Comportamiento Organizacional, en el nivel de motivación operacional.

### **1.3.2 Delimitación Temporal**

Mediante el método científico generalmente aceptado, Periodo desde enero a marzo 2018.

### **1.3.3 Espacial**

El trabajo de investigación es realizado en la empresa de Mecatrónica y Construcción T.C E.I.R.L sede Villa el Salvador.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 Problema General**

¿Cuál es la situación de la motivación en el personal de Mecatrónica y Construcción TC EIRL, sede Villa el Salvador?

### **1.4.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la situación de la motivación en el grado de intensidad para el logro de metas de la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, sede Villa el Salvador?
- ¿Cuál es la situación de la motivación operacional (dirección) para el logro de metas de la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, sede Villa el Salvador?
- ¿Cuál es la situación de la motivación en el nivel de persistencia para el logro de metas de la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, sede Villa el Salvador?

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Describir la situación de la motivación en el personal de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L, sede Villa el Salvador.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Describir la situación de la motivación en el grado de intensidad para el logro de metas de la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, sede Villa el Salvador Conocer la dirección de la motivación en la empresa Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L, sede Villa el Salvador.
- Describir la situación de la motivación operacional (dirección) para el logro de metas de la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, sede Villa el Salvador.
- Describir la situación de la motivación en el nivel de persistencia para el logro de metas de la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, sede Villa el Salvador.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

#### **2.1.1 Antecedentes a nivel Nacional**

A) Autores: Chichon Sanchez Vanessa Myra; Monje Guevara Claudia; Rodriguez de la Torre Siomara.

Chichon Sanchez, Monje Guevara, & Rodriguez De La Torre (2017), bachilleres cuyo objeto de estudio es optar por el título de Licenciados en Administración de Empresas de la Universidad Peruana de las Américas, ubicada en Cercado de Lima, con objeto de estudio en el tema “Motivación laboral en la gestión del talento humano de la empresa JC INICON E.I.R.L”. El objetivo general que tiene este presente trabajo de investigación es determinar de qué manera la carencia de motivación laboral, no permite una buena gestión del talento humano en la empresa JC INICOM E.I.R.L. Como conclusiones de este presente trabajo de investigación señalan ha probado que la motivación laboral en la gestión del talento humano en la empresa JC INICOM, presentan carencias, limitaciones e incumplimientos, porque: A) No cuenta

con un clima laboral favorable debido a que no se maneja una buena comunicación en la empresa, existen conflictos entre trabajadores generando la falta de compromiso por los mismos.

B) No cuenta con un clima laboral favorable debido a que no se maneja una buena comunicación en la empresa, existen conflictos entre trabajadores generando la falta de compromiso por los mismos.

C) Incumplimiento de los proveedores, debido a que no se carencias, limitaciones e incumplimientos, porque: A) No cuenta con un clima maneja una cartera de los mismos que puedan apoyar a la empresa cuando se presenten dificultades con la entrega de materiales, evitando presiones o sobre trabajos a los obreros.

D) Incumplimiento de los clientes, ya que las cláusulas de los contratos no son específicos en cuanto a las infracciones como los pagos de los clientes, derivando en ocasiones retraso en las remuneraciones de los trabajadores. Por lo cual recomiendan: A) La Empresa JC INICON E.I.R.L. debe considerar lo primordial que representa estimular a sus empleados, para conseguir un mejor desempeño en la gestión del talento humano.

B) La Empresa JC INICON E.I.R.L. deberá implementar cursos de capacitación a los trabajadores en diferentes áreas entre ellos sugerimos: relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, motivación en el desempeño laboral e identificación con las misiones y visiones de la empresa.

C) Es importante fortalecer y mejorar los vínculos de coordinación y motivación con el personal que labora en la

Empresa JC INICON E.I.R.L., para lograr mejores niveles de gestión del talento humano. D) Se debe buscar que los trabajadores muestren toda la disposición y compromiso con la empresa, además que se identifiquen con la misión y visión de la empresa.

B) Autor: Acero Mamani, Karen Sashira

Acero Mamani (2015), bachiller que busca obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Peruana Unión de la provincia de Juliaca, cuyo trabajo de investigación es “Motivacion y liderazgo en el personal de venta de celulares de agencias autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015”. El objetivo general de su investigación es determinar la relación entre motivación y liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de agencias autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca. Como conclusiones de su investigación son: A) En relación al objetivo general se determina que existe una relación directa significativa entre la percepción del liderazgo y la motivación del personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca para el cumplimiento de objetivos, desempeño laboral, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo y satisfacción laboral. B) El nivel de motivación del personal de ventas de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca está en un nivel medio. El personal de ventas necesitan estar seguros de que son

apreciados y valorados, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtiene el sustento, para alcanzar un constante desarrollo del personal y el cumplimiento de sus objetivos para con la empresa. C) El nivel de percepción de liderazgo en el personal de venta de celulares en las Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca está en un nivel medio. Se necesita tener una relación laboral, trabajo en equipo, calidad de atención y toma de decisiones, lo que se conduce a un rol de líder de la disciplina. Las recomendaciones que presenta el bachiller Acero Mamani son: A) Se sugiere un estudio experimental entre las variables estudiadas en la presente investigación con una muestra mayor, o a nivel nacional, para estandarizar y establecer criterios más específicos a nivel organizacional. B) Se recomienda identificar otras variables y que influyan en el nivel de motivación y percepción de liderazgo o perjudiquen el desempeño laboral en el personal de ventas. Con el fin de optimizar el desarrollo del personal en las Agencias Autorizadas de Movistar en Juliaca. C) Se recomienda que tanto gerentes como trabajadores hagan una autoevaluación de sus desempeños para encontrar las debilidades y amenazas que puedan influirlos negativamente, para transformarlos en fortalezas y oportunidades que finalmente mejoran la calidad de servicio

que se brinda en las diferentes organizaciones en la ciudad de Juliaca.

C) Autores: Ricaldi Victorio Indira Evelyn; Villalba Quispe Soledad Sonia

Ricaldi Victorio & Villalba Quispe (2014), cuyo fin es obtener el grado de Licenciados en Administración de Empresas de la Universidad Nacional del Centro del Perú, ubicada en Huancayo, Perú. El título de su investigación es “La influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional del Centro del Perú”. El objetivo general del trabajo de investigación es determinar el grado de influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Las conclusiones de los bachilleres son: A) El grado de influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la sede central de la UNCP es positiva, según el coeficiente de correlación de Spearman con 0.132, lo cual quiere decir que sí existe relación entre estas variables y que la motivación permite mantener el nivel de rendimiento laboral actual de los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional del Centro del Perú. B) La motivación de los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional del Centro del Perú es regular con una media de 3.49,

siendo los factores más descuidados los fisiológicos y estima, si bien es cierto, el incremento de la remuneración del personal ayudaría enormemente a mejorar el factor fisiológico, este escapa de la responsabilidad y decisión de las autoridades. Por otro lado las retribuciones en la Universidad no son basadas en el rendimiento de sus trabajadores, reforzando un desempeño deficiente o promedio, ignorando un alto rendimiento; así como la percepción de inequidad e injusticia en la retribución de su buen desempeño y la falta de apoyo y orientación para corregir los errores cometidos, provocan desmotivación en los trabajadores, esto hace que no exista reconocimiento y se descuide el factor estima.

C) El rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional del Centro del Perú es alto porque en la mayoría de las dimensiones evaluadas la media sale más de 3.5 siendo esta calificada como alta, excepto la dimensión iniciativa e identificación que tiene una media de 3.28. Como recomendaciones los bachilleres proponen:

A) Tener más cuidado en cuanto al factor fisiológico ya que es uno de los factores que menor puntaje sea obtenido, para poder fomentar de esta manera un rendimiento muy alto en concordancia con los avances tecnológicos y la filosofía de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Asimismo tomar en cuenta la reubicación del personal en los puestos de trabajos que estén relacionados con sus conocimientos, habilidades y experiencias, garantizando así un mejor desarrollo de sus

actividades, el interés por las características del puesto y su desarrollo profesional. B) Revalorar la importancia en los factores fisiológicos y estima ya que son los factores donde los trabajadores administrativos se sienten menos motivados. Realizando capacitaciones, seminarios, talleres a todos los trabajadores acerca de motivación laboral, siendo este un medio importante para poder identificar que factor hace falta trabajar en cada uno de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Centro Perú, para que ellos lleguen a obtener un rendimiento cuya calificación sea excelente. C) Analizar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, ya que esto refleja el rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores administrativos, de esta forma se dará un nuevo direccionamiento interno a la organización con el objetivo de retroalimentar y mejorar el rendimiento de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Asimismo apoyar a orientar al personal a percibir el fracaso como una experiencia positiva, identificando sus errores y brindándoles la oportunidad de corregirlos. También promover que los trabajadores realicen sugerencias sobre como desempeñarse mejor su trabajo.

D) Autor: Puza Fernández Shiara Yamilet

Puza Fernandez (2016), cuyo fin es obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur ubicada en Villa el Salvador,

Perú. El título de su investigación es “Implementación de un modelo de motivación para la retención del talento en la empresa MIRCASEC S.R.L”. El objetivo general de su trabajo de investigación es diseñar un modelo de Motivación que ayude a la retención del talento Humano de la empresa Minera MIRCASEC S.R.L. Las conclusiones de su trabajo son: A) A través del cuestionario aplicado a los obreros de la empresa objeto de estudio, hemos podido observar que existen factores motivacionales y factores higiénicos que están siendo tomados en cuenta, y otros que muestran deficiencias como: Reconocimiento, incentivos económicos, promociones, sueldo. Teniendo que poner mayor énfasis en estos, para contribuir a que los obreros de la organización se sientan motivados y comprometidos, y en consecuencia continúen en la organización. B) Se pudo observar que existe un alto índice de descontento por los ingresos que perciben en relación al trabajo que realizan, lo cual no resulta un impulso para realizar las labores cotidianas con entusiasmo, debido que consideran no tener un sueldo justo acorde con la función y nivel de exigencias que desempeñan. C) Se concluye entonces, en este caso específico que la teoría seleccionada para el modelo de motivación es aplicable para la empresa en estudio, puesto que sobresalen factores higiénicos y motivacionales.

### **2.1.2 Antecedentes a nivel internacional**

A) Autor: Guerrero Huertas Olga Rocío; Sánchez Tibamoso Mónica María

Guerrero Huertas & Sanchez Tibamoso (2011), cuyo objeto de estudio es obtener el grado de Licenciadas en Administración de Empresas en la Universidad Nacional y a Distancia, de la ciudad de Tunja, Colombia. El título de su investigación es “Análisis de la Motivación del talento humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja”. El objetivo principal de esta investigación es Analizar la motivación del talento humano del sector bancario de la ciudad Tunja, como factor competitivo dentro de una organización. Las conclusiones de esta investigación es: A) Al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo del talento humano, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros. B) Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas. C) Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es

necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo. D) De la motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales. E) La motivación es una de las principales variables que permiten trascender más allá del crecimiento individual o empresariado artesanal, para pasar al Desarrollo Organizacional. No existe duda alguna que la alta productividad y performance organizacional que exhibe una organización está vinculada a los distintos programas de incentivos que se implementan, fortaleciendo las ventajas competitivas. F) La motivación del talento humano dentro de una empresa es un factor clave en el fomento de un clima organizacional adecuado que permita el desarrollo y logro de los objetivos corporativos y competitivos de una manera eficaz, eficiente acorde las necesidades de la entidad. G) Fomentar la innovación en los

empleados de una organización permite estimular nuevas ideas y mejorar la adaptación a los cambios, ya que son las personas las que realizan diariamente las funciones necesarias para el cumplimiento de la misión y gracias a ellas se hace posible el desarrollo competitivo de la organización. H) Finalmente, en el sector bancario de la ciudad Tunja se ofrece una buena motivación como se obtuvo en los resultados del estudio; pero hace falta valorar un poco más a la persona en forma integral, es decir, con incentivos no económicos sino humanos, que mejoren la calidad de vida emocional sin mirar al trabajador solamente como un ente productivo aportando lo mejor de sí para la organización. Como recomendaciones proponen: A) Emplear todos los esfuerzos en encontrar caminos más efectivos para ejecutar el trabajo con oportunidad y calidad, buscar metas de excelencia y comprometerse con los resultados finales. B) Trabajar en equipo y colaboración entre compañeros de trabajo para lograr los objetivos del banco. Realizar esfuerzos para alcanzar el éxito, que se comparta el triunfo como resultado del trabajo de todo el equipo laboral. C) Realizar procesos de retroalimentación positiva, abierta, respetuosa, confiable y permanente que implique compartir entre funcionarios la percepción sobre su rendimiento para contribuir al mejoramiento del desempeño. D) Estimular nuevas ideas para ofrecer un mejor servicio al cliente y considerar nuevos enfoques sobre la importancia de las labores realizadas por cada uno de los

empleados, su aporte y contribución al desarrollo y mejoramiento de la competitividad de la organización. E) Para irradiar orgullo y compromiso con el cargo y la organización se debe asumir conductas donde primen los intereses institucionales sobre los particulares de tal manera que se refleje el aprecio y fidelidad hacia el banco. Pensando en el futuro de la empresa se debe hacer claridad y énfasis en que se debe concebir al cliente como la razón de ser de la entidad, demostrando sensibilidad hacia las necesidades y demandas de los clientes e interés por darle satisfacción desde cualquier ámbito de la organización. F) En busca del mejoramiento del desempeño es necesario mantener las constantes capacitaciones y fomentar la proactividad en los funcionarios para que estén dispuestos permanentemente a anticiparse, de manera ágil y efectiva a los cambios imprevistos que se generan en el escenario competitivo de la organización, mediante estrategias que garanticen el mantenimiento de los estándares de calidad acordes con los objetivos corporativos.

B) Autores: Flores Galarza Daniel Steven; Vaca Porras Eddy Miguel  
Flores Galarza & Vaca Porras (2014), tesis para obtener el grado de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad San Francisco de Quito, ubicada en Quito, Ecuador. El título de la tesis es “Motivación Laboral Casos de Estudios: Instituciones”. El objetivo general de la investigación con el fin de comprobar la hipótesis planteada, como objetivo principal del estudio, partiendo

del análisis de las distintas teorías de motivación elaboradas por diferentes autores, evidenciar si los empleados de las instituciones siguen los patrones de motivación previamente analizados. Las conclusiones finales son A) Para concluir a lo largo de esta investigación se logró descubrir que distintas teorías por autores analizados son aplicadas en las realidades de las empresas ecuatorianas. B) Las conclusiones de las encuestas y entrevistas nos ayudaron a entender como eran los comportamientos, pensamientos y preferencias de los empleados de las empresas analizadas. C) Se pudo observar que en el caso de Cinemark los empleados tienen necesidades como el ambiente labora, relación con jefe, sociabilidad con empleados muy buena. Pero todavía tienen oportunidad de utilizar los motivadores personales 64 que tienen los empleados como más apoyo al estudio capacitaciones, etc. Para que se identifican más con la empresa y desempeñen un mejor trabajo. D) En el caso de Impresum hay varios factores los cuales se encuentran en mal estado como el ambiente laboral, relación entre empleados, etc. Estos factores se pueden mejorar invirtiendo recursos en mejorar el contexto de trabajo de los empleados y promoviendo reuniones sociales para fortalecer el trabajo en equipo. E) Finalmente al plantear las nuevas sugerencias es importante tener un sistema de medición, similar al planteado por nuestra investigación con entrevistas y encuestas. Con el objetivo de percibir si está dando

resultados los nuevos métodos de motivación planteados y que más se puede incorporar para perfeccionar.

### **2.1.3 Artículos**

#### **A) Autoras: Salazar Raymond y Gutierrez Northía**

Salazar Raymond & Gutierrez Northía, (2016), En el presente artículo, cuyas autoras son la Mg. María Belén Salazar Raymond y la Lic. Aline GutierrezNorthía, tiene exponen, los estudiosos de la cultura organizacional desarrollaron los diversos conceptos de la motivación laboral para explicar de mejor manera las características y factores que pueden incidir en el desempeño laboral. La motivación presenta tres perspectivas fundamentales que son la conductista, la humanista y la cognitiva. Es importante señalar que la motivación al ser un fenómeno de varias causales incidirá en diferentes factores. Asimismo, las organizaciones deben tener presente que la desmotivación laboral se logra cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ocultar la verdad y no dar elogios a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada, la no comunicación entre los diferentes niveles organizaciones y demostrar que empleado no forma parte del equipo de trabajo

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Motivación**

Robbins (2004) “Definiremos la motivación como los procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. (Pag. 155).

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. (pág. 155).

Según Chiavenato (2009) La motivación es:

Un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importante para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los

procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (Pag. 23)

Como segunda definición de motivación Chiavenato (2009) menciona que “es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar un determinado objetivo” (Pag. 237).



Figura 1 Un esquema simple del proceso de Motivación según Chiavenato. (2009, pág. 315)

La motivación depende de:

1. El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).
2. La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
3. La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Según Chiavenato (2012)<sup>1</sup> en su libro menciona un escrito de Henri Fayol cual describe a la Dirección como parte de una de las funciones administrativas que “guían y orientan al personal”; Henri Fayol también describe que la unidad de la dirección es lograr “todos los planes deben integrarse a planes mayores que conduzcan a lograr los objetivos de la organización”. (Pág. 75)

En la misma redacción Chiavenato (2012) agrega el recopilado escrito de Luther Gulick, que define a la dirección como una “actividad continua de tomar decisiones y traducidas en órdenes e instrucciones específicas y generales; así mismo asumir liderazgo en la empresa”. (Pág. 76).

La definición propia de Chiavenato (2012) sobre dirección es “poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa”.

“La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización”. (Pág. 149).

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto (2012). “Introducción a la teoría general de la Administración”. (Pag. 75).

La dirección puede darse en tres niveles diferentes: 1) Dirección Global, Abarca la empresa como una totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área. Corresponde al nivel estratégico de la empresa. 2) Dirección Departamental, abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la llamada gerencia. Cobija al personal de mandos medios, es decir, el plano intermedio en el organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa. 3) Dirección Operacional, Orienta a cada grupo de personas o tareas. Es la llamada supervisión, agrupa al personal representado en la base del organigrama y corresponde al nivel operacional de la empresa. (Pág. 150).

NIVELES DE ORGANIZACIÓN	NIVELES DE DIRECCIÓN	CARGOS INVOLUCRADOS	COBERTURA
Estrategia Institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos	Empresa o area de la empresa
Intermedio	Gerencia	Gerentes y mandos medios	Departamento o unidad de la empresa
Operacional	Supervisión	Supervisores y encargados	Grupo de personas o tareas

*Figura 2* Los tres niveles de Dirección. Chiavenato (2012, pag. 150).

Daft & Marcic (2009) “La motivación es un desafío para los administradores, porque surge desde dentro de los empleados y por lo general difiere entre cada persona” (Pag. 444).

Hellriegel, Jackson, Slocum, & Franklin (2009) “La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos.

Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, pueden incrementar los comportamientos productivos como llegar a tiempo y hacer un esfuerzo extra y también disminuir los comportamientos que alteran el orden, como llegar tarde, hurtar cosas y perder el tiempo. (Pág. 458).

Fischman & Matos (2014) “La motivación es como el nivel de temperatura del aire de un globo aerostático. Algunos motivados tienen el aire caliente y vuelan por horizontes. Otros, con el aire fría, están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre”.

Koontz (2014) “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Pág. 388)

### **2.2.2 Importancia de la Motivación**

Daft & Marcic (2009), “El estudio de la motivación ayuda a los administradores a entender que estimula a las personas a iniciar una

acción, qué influye en su lección de acción y por qué persisten en esa acción al paso del tiempo” (Pag. 444).

La importancia de la motivación como se ilustra en la figura 3, es que pueden llevar conductas que reflejan un alto desempeño dentro de la organización.

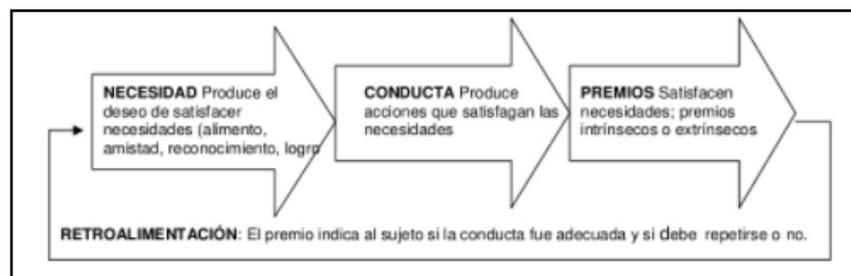


Figura 3 Modelo simple de la motivación. Daft & Marcic (2009, pág. 445).

Los administradores pueden utilizar la teoría de la motivación para favorecer la satisfacción de las necesidades de los empleados y de forma simultánea alentar un alto desempeño en el trabajo. Encontrar y conservar empleados talentosos es un desafío creciente. Los administradores tienen que encontrar la combinación correcta de técnicas de motivación y recompensa para mantener a las personas satisfechas y productivas en una diversidad de situaciones organizacionales. (Daft & Marcic, 2009).

### 2.2.3 Proceso de la Motivación

Chiavenato (2009) El primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas. El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- a. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- b. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- c. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- d. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- e. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

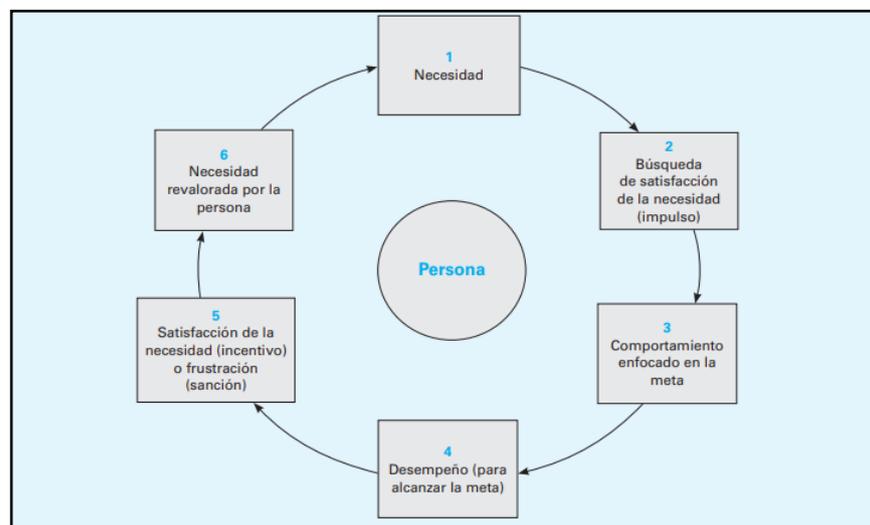


Figura 4 Modelo simple del proceso de motivación. Chiavenato (2009, pág. 317).

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés. El bloqueo de ciertas

necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración. Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales. La incapacidad para reducir una carencia puede conducir a un esfuerzo mayor para mejorar el desempeño o para aminorar esa necesidad, pero también puede generar comportamientos defensivos, que generalmente se presentan como la necesidad de proteger la propia imagen. El absentismo o la evasión son actitudes de defensa para huir de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y se pueden manifestar como ausencia física o no física. La ausencia física significa que la persona no se presenta a trabajar, mientras que la no física puede reflejarse en falta de interés por el trabajo, los colegas o la organización, es decir, la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí.

La agresión es una reacción ante la insatisfacción de las necesidades en el entorno laboral. Puede estar dirigida a una persona, a un objeto o a la organización. Puede ser verbal o física y puede llevar a injurias o a daños a las instalaciones y el equipo. La racionalización es otra forma de comportamiento defensivo; consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten, al menos parcialmente. Así, la persona puede atribuir su bajo desempeño al gerente, cuando en realidad no se ha esforzado lo suficiente, o puede

atribuir las malas calificaciones que ha obtenido en los exámenes al mal desempeño del profesor.

La regresión, que consiste en volver a un comportamiento infantil, es otra reacción común entre las personas frustradas. Por ejemplo, alguien extravertido se puede volver introvertido cuando sufre una frustración y repetir conductas que tuvo en el pasado ante circunstancias similares. Así, la evasión, la agresión y la regresión son ejemplos de comportamientos defensivos que se derivan de la incapacidad de satisfacer ciertas necesidades. Son actitudes personales que los gerentes deben afrontar con tacto e inteligencia.

La figura 5, se puede enriquecer con muchos otros factores individuales, como el esfuerzo y las habilidades, para comprender mejor el proceso de motivación. El esfuerzo es la energía que la persona utiliza para desempeñar su trabajo. La habilidad incluye las aptitudes de la persona, como la inteligencia y la destreza. Si una persona no tiene habilidad o capacidad para analizar un problema, es casi seguro que no se esforzará mucho para resolverlo. Estos factores internos del individuo son importantes en el proceso de motivación. Las variables de la organización, como el diseño de las tareas, la amplitud del control, el estilo de liderazgo, la afiliación a un grupo y la tecnología también influyen en la motivación y en el desempeño de las personas. Son aspectos del contexto laboral que deben tomarse en cuenta del proceso motivacional.

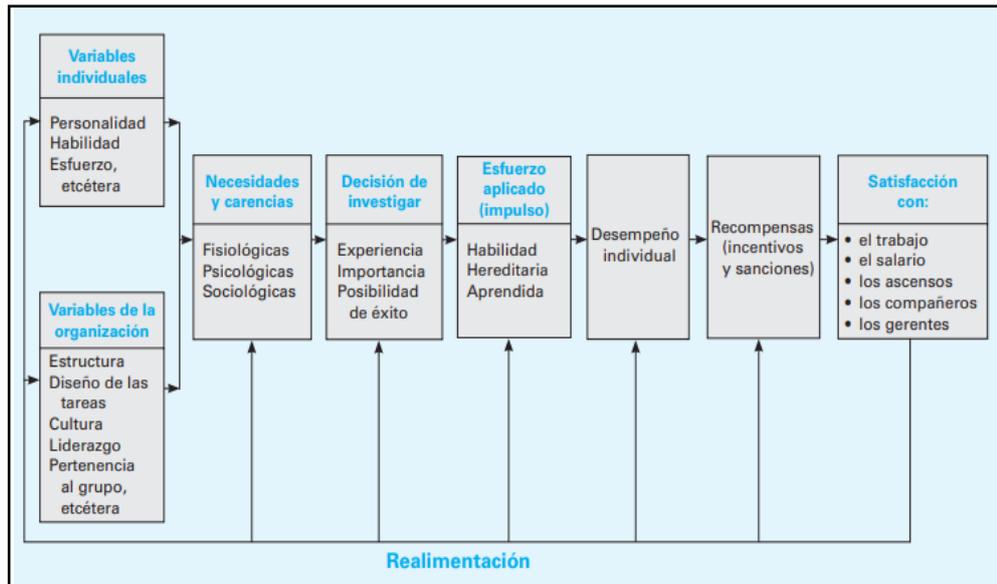


Figura 5 Modelo integrado para explicar el proceso de motivación. Chiavenato (2009, pág. 241)

## 2.2.4 Fundamentos o enfoques de la Motivación

Daft & Marcic (2009), Los supuestos fundamentos de un administrador acerca de la motivación de los empleados y el uso de recompensas dependen de su perspectiva de la motivación. Han evolucionado cuatro diferentes perspectivas acerca de la motivación de los empleados: el enfoque tradicional, el enfoque de las relaciones humanas, el enfoque de recursos humanos, y el enfoque contemporáneo.

### 2.2.4.1 Enfoque Tradicional

El estudio de la motivación de los empleadores en realidad comenzó con el trabajo de Frederick W. Taylor acerca de la administración científica. Recuerde que la administración científica es el resultado del análisis sistemático del trabajo de un empleado con el propósito de aumentar la eficiencia y se proporcionan recompensas

económicas para los empleados con alto desempeño. El énfasis de la remuneración evolucionó hacia la noción del hombre económico (las personas trabajarían más duro por una remuneración más cuantiosa). Este enfoque llevó al desarrollo de sistemas de pago de incentivos, en los que las personas recibían su remuneración estrictamente con base en la cantidad y la calidad de sus resultados de trabajo.

#### **2.2.4.2 Enfoque de las Relaciones Humanas**

El hombre económico fue reemplazado de forma gradual por un empleado más sociable en la mente de los administradores. Por primera vez, los trabajadores fueron estudiados como personas y surgió el concepto de hombre social.

#### **2.2.4.3 Enfoque de Recursos Humanos**

El enfoque de recursos humanos lleva los conceptos de hombre económico y hombre social más allá para representar el concepto de persona completa. La teoría de recursos humanos sugiere que los empleados son complejos y están motivados por muchos factores. El enfoque de recursos humanos estableció la base para las perspectivas contemporáneas sobre la motivación de los empleados.

#### **2.2.4.4 Enfoque Contemporáneo**

El enfoque contemporáneo para la motivación de los empleados está denominado por tres tipos de teorías. Las primeras son las teorías de contenido, que enfatizan el análisis de las necesidades humanas subyacentes. Las teorías de contenido proporcionan una perspectiva de las necesidades de las personas en las organizaciones y ayudan a los administradores a entender cómo se pueden satisfacer las necesidades en el lugar de trabajo. Las teorías de proceso se relacionan con los procesos de pensamientos que influyen en el comportamiento. Se enfocan en cómo las personas buscan recompensas en las circunstancias de trabajo. Las teorías de reforzamiento se enfocan en el aprendizaje de los empleados de las conductas de trabajo deseadas.

Chiavenato (2009) Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las

personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido). (Pag.240)

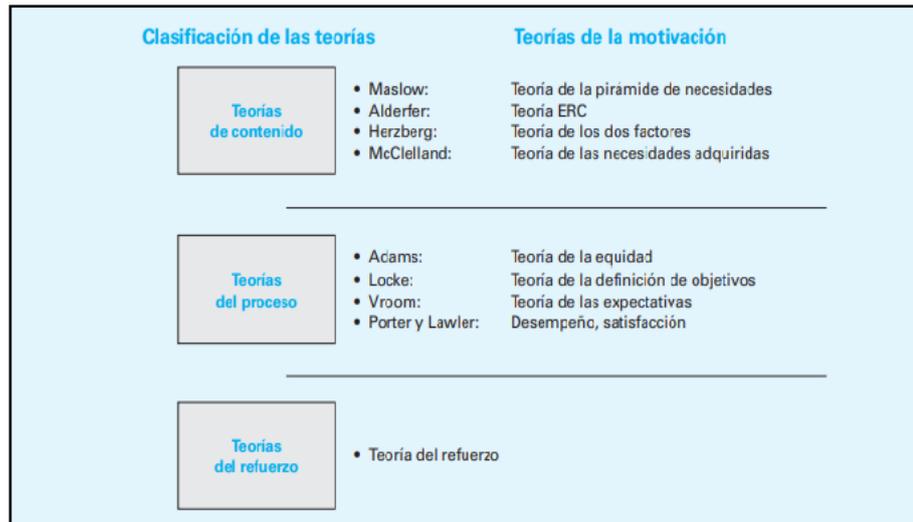


Figura 6 Clasificación de las teorías de motivación. Chiavenato (2009, pág. 242)

### 2.2.5 Teorías de las perspectivas de contenido sobre la Motivación

Daft & Marcic (2009) Las teorías de contenido enfatizan las necesidades que motivan a las personas. En cualquier punto en el tiempo, Las personas tienen necesidades básicas como recompensas monetarias, logro o reconocimiento. Estas necesidades se traducen en un impulso interno que motiva conductas específicas en un intento por satisfacer las necesidades. En otras palabras, las necesidades son un catálogo oculto de las cosas que desean y en las que se trabajará para obtenerlas. El grado que los administradores entiendan las necesidades de los empleados, les permitirá diseñar sistemas de recompensas para satisfacerlas y dirigir las energías y prioridades de

los empleados hacia la consecución de las metas organizacionales.  
(Pag. 448).

#### **2.2.5.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades.**

Maslow (1943)<sup>2</sup> El fundamento de la teoría es que las necesidades pueden ser jerarquizadas, es decir, distribuidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Esta teoría elaborada por Maslow propone que las personas esta motivadas por múltiples necesidades y que estas existen en un orden jerárquico, esos cinco tipos generales de necesidades de la motivación en orden ascendente:

1. Necesidades fisiológicas. Son las necesidades básicas que incluyen comida, agua, y oxígeno. En el entorno organizacional se refleja las necesidades de calor, aire adecuados, y un suelo base para asegurar la supervivencia.
2. Necesidades de seguridad. Estas incluyen un entorno físico y emocional seguro y confiable y una liberación de las amenazas, es decir, estar libres de violencia y tener una sociedad ordenada. En lugar de trabajo

---

<sup>2</sup> Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol 50, 1943, pp. 370-396, se citará en lo sucesivo como Maslow (1943).

organizacional, las necesidades de seguridad reflejan las necesidades de un trabajo seguro, prestaciones y seguridad laboral.

3. Necesidad de pertenencia. Reflejan el deseo de ser aceptado por los compañeros, tener amistades, de parte de un grupo y ser amado. Dentro de las organizaciones las necesidades influyen en el deseo de tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, participación en el grupo de trabajo y una relación positiva con los supervisores.
4. Necesidades de estima. Se relacionan con el deseo de una imagen personal positiva y de recibir atención, reconocimiento y aprecio de los demás. Dentro de las organizaciones las necesidades de estima reflejan una motivación por el reconocimiento, aumento en la responsabilidad, estatus alto y recibir crédito por las contribuciones a la organización.
5. Necesidades de realización personal. Incluyen la necesidad de una autosatisfacción, que es la categoría mas alta de las necesidades. Se refieren al desarrollo del potencial completo de un individuo, aumentar su competencia y convertirse en una mejor persona. Las necesidades de realización personal pueden ser satisfechas en la organización al proporcionar a las

personas oportunidades de crecer, ser creativas y adquirir capacitación para asignaciones desafiantes y avance.

De acuerdo con la teoría de Maslow (1943), las necesidades de orden bajo son prioritarias, deben ser satisfechas antes de que se activen las necesidades de orden superior. Las necesidades se satisfacen en secuencia: las necesidades fisiológicas son antes que las necesidades de seguridad, las necesidades de seguridad antes que las necesidades sociales y así sucesivamente.

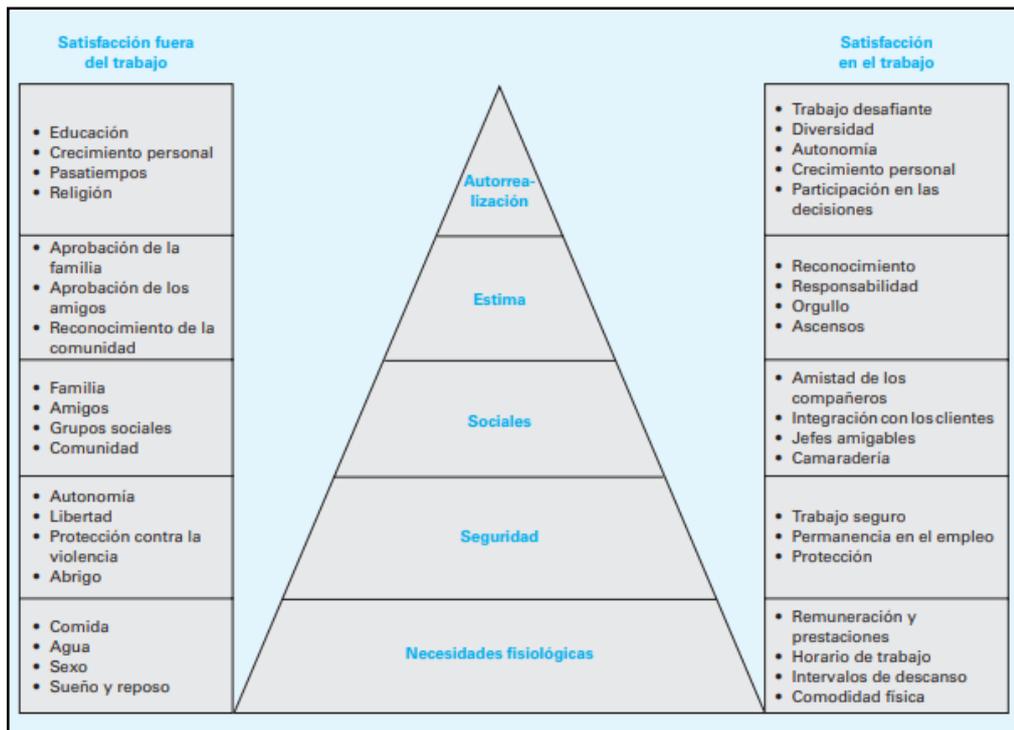


Figura 7 La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones. Chiavenato (2009, pág. 321)

Chiavenato (2009) En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de

forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.

4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.
7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

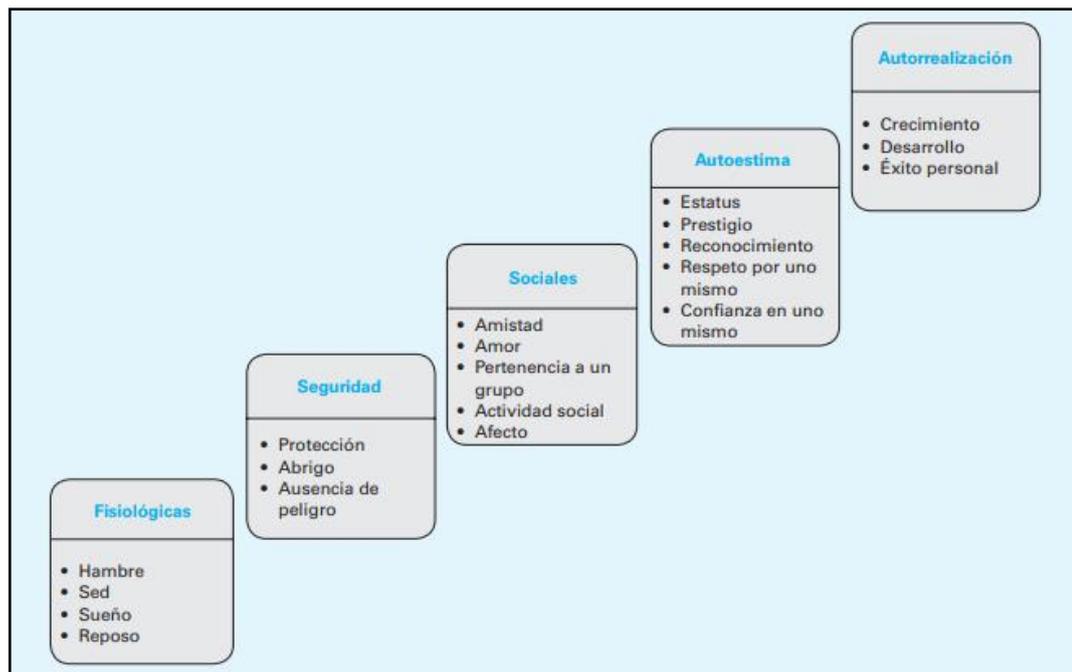


Figura 8 Jerarquía de las necesidades vistas desde otro ángulo. Chiavenato (2009, pág. 322).

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del comportamiento organizacional porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow. Chiavenato (2009).

### 2.2.5.2 Teoría de ERC

Clayton Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica<sup>16</sup> y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC (existence

needs, relatedness needs and growth needs)<sup>3</sup>. Chiavenato (2009).

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

Existen algunas diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer:

1. Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.
2. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar

---

<sup>3</sup> Alderfer, C.P., *Human Needs in Organizational Setting*, Free Press, Nueva York, 1972.

su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.

3. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
4. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
5. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior.

### **2.2.5.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Frederick Herzberg elaboró otra teoría popular de motivación llamada *teoría de los dos factores* o *teoría bifactorial*. Herzberg entrevistó a cientos de trabajadores acerca de los momentos en que han estado altamente motivados para trabajar y otros momentos en los que estaban

insatisfechos y desmotivados. Sus resultados surgieron de que las características de trabajo asociadas con la insatisfacción eran muy diferentes de las relacionadas con la satisfacción, lo que llevó a la noción de que dos factores influyen en la motivación laboral. Daft & Marcic (2009).

Herzberg considera que la motivación de las personas dependen de dos factores íntimamente relacionados:

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión "higiene" refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan

insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido.
- Prestaciones sociales percibidas.
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad.
- Relaciones con el gerente.
- Relaciones con los colegas y camaradería.
- Políticas de la organización.

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias. (Chiavenato, 2004, pág. 324)

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.

- Autoevaluación del desempeño

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

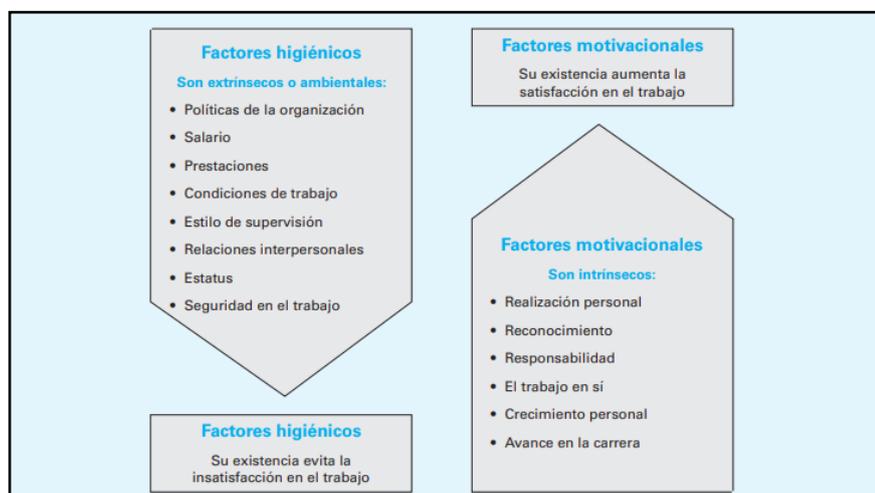


Figura 9 El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales. Chiavenato (2009, pág. 325).

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia, como muestra la figura 9. (Chiavenato, 2004, pág. 324)

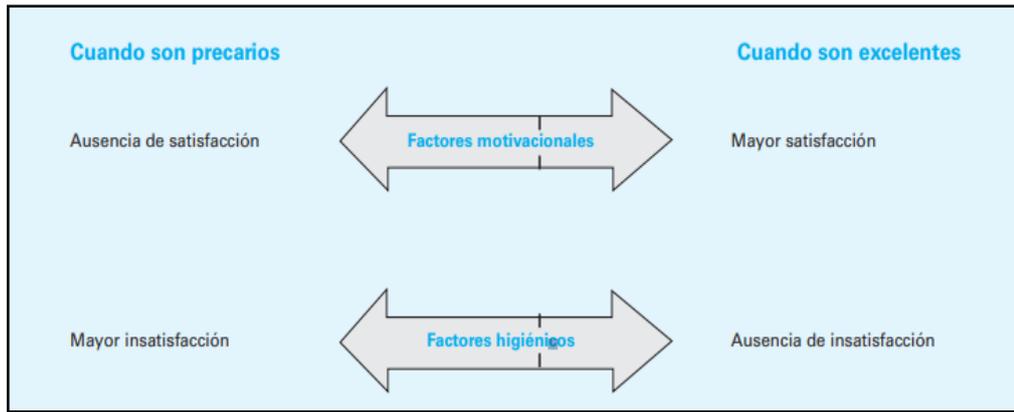


Figura 10 Los factores que producen satisfacción o insatisfacción. Chiavenato (2009, pág. 326)

Como muestra la figura 11, los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo.

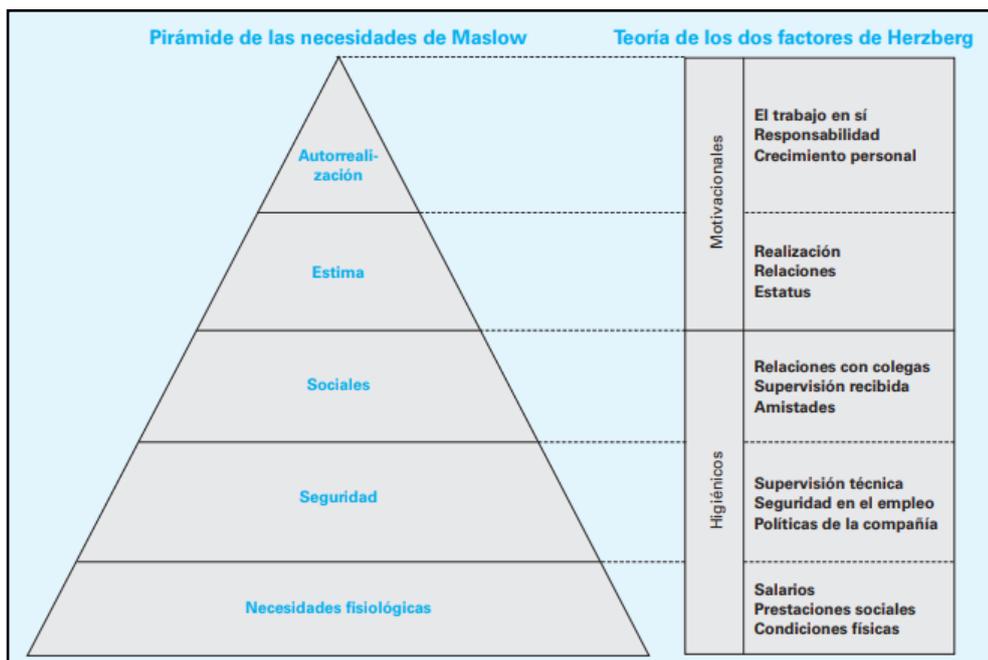


Figura 11 Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg. Chiavenato (2009, pag. 326).

#### 2.2.5.4 Teoría de las necesidades adquiridas de Mclelland

Chiavenato (2009) Esta teoría sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar

de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan. Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.

2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.
3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.
4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades.

## **2.2.6 Teorías de las perspectivas de proceso sobre la Motivación**

Las teorías de procesos explican como las personas eligen acciones de comportamiento para satisfacer sus necesidades y determinan si sus elecciones fueron exitosas. Las dos teorías de procesos básicas son la teoría de equidad y la teoría de expectativa.

### **2.2.6.1 Teoría de Equidad**

La teoría de equidad se enfoca en las percepciones de los individuos de cuán justamente han sido tratados a comparación de otros. Dicha teoría, elaborada por J. Stacy Adams, propone que las personas están motivadas a buscar

una equidad social en las recompensas que esperan por el desempeño. Daft & Marcic (2009, pág. 456).

Chiavenato (2009). Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia.

Así, como muestra la figura 12, se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

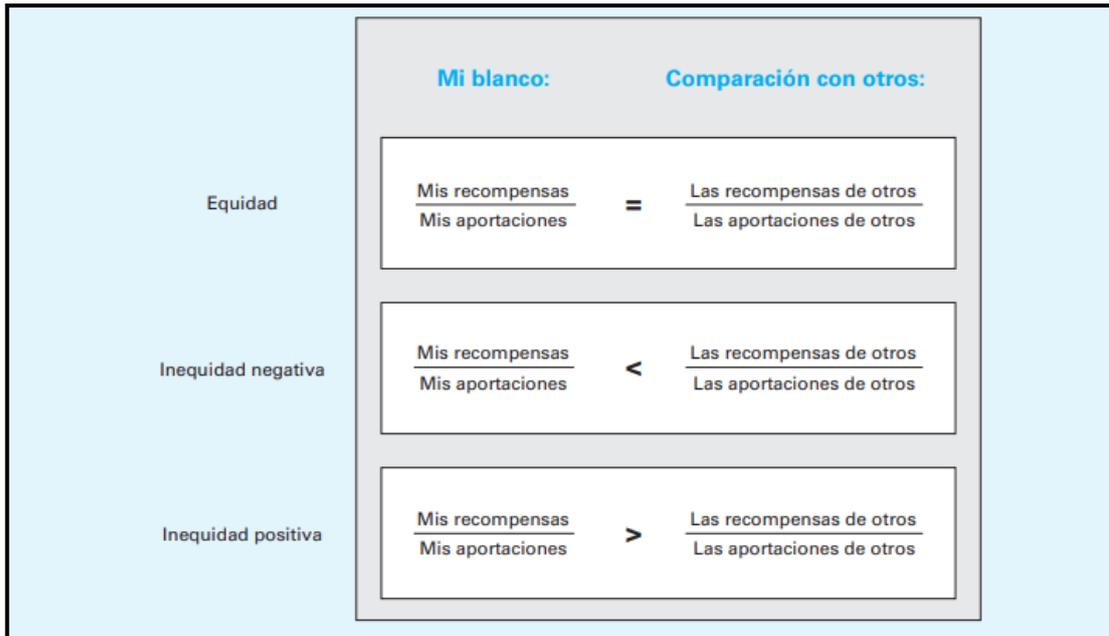


Figura 12 Equidad en el intercambio social. Chiavenato (2009, pág. 330).

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

1. Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
2. Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
3. Otro interno: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
4. Otro externa: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos

anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto. La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico. Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

1. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones

5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La remuneración es una importante fuente de equidad o inequidad porque:

Cuando la remuneración está basada en el tiempo (salario mensual):

- Las personas que perciben una remuneración alta producen menos que aquellas que reciben un pago justo. El aumento del volumen incrementa la inequidad. Estas personas dirigen su esfuerzo a mejorar la calidad, más que a aumentar el volumen.
- Las personas que están mal remuneradas producen un gran número de unidades de baja calidad de comparación con las personas que reciben un pago justo. Así, cambian calidad por cantidad a fin de aumentar la recompensa y lograr la equidad, pero su esfuerzo aumenta poco a nada.

Existen evidencias de que las personas toleran mejor la inequidad positiva, porque la injusticia que se deriva de una remuneración excesiva al parecer no afecta el

comportamiento en la mayoría de las situaciones. Además, se pueden concentrar en otras recompensas de la organización, como puestos de mayor estatus y lugares de trabajo más agradables, para encontrar la equidad. La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa.

Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos. Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque provoca que las personas

estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva. La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

#### **2.2.6.2 Teoría de la expectativa**

Según Chiavenato (2009), define que Vroome propuso la también conocida teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Victor Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

- 1) La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, lo cual recuerda la teoría del campo de Lewin. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica el deseo de evitar determinado resultado final.
- 2) La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, la persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Cuando una persona quiere obtener un resultado intermedio, por ejemplo, una

productividad elevada, está buscando medios para obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. Los resultados intermedios son percibidos como una valencia en función de los resultados finales que se desean. Los resultados intermedios no tienen valencia por sí mismos, pero la adquieren en la medida en que se relacionan con el deseo de alcanzar los resultados finales.

- 3) La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad presenta valores que van de +1.0 a -1.0, como en los coeficientes de correlación estadística, ya sea que esté directamente ligada o no a la consecución de los resultados finales. Si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más. El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales.

En la figura 13 resume en forma gráfica la teoría de las expectativas: Si el resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo, primero debe alcanzar los resultados intermedios que lo llevarán hasta el resultado final.

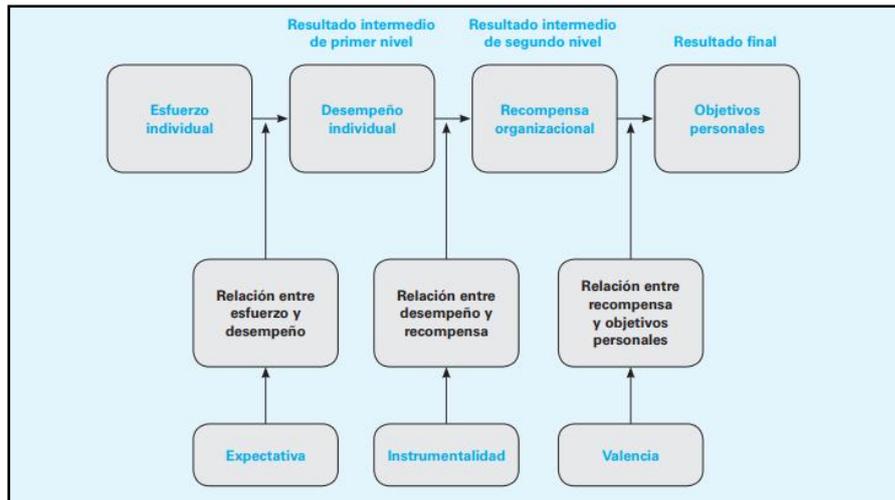


Figura 13 Modelo de expectativas. Chiavenato (2009, pág. 334).

En la figura 14, muestra la relación entre expectativa e instrumentalidad.

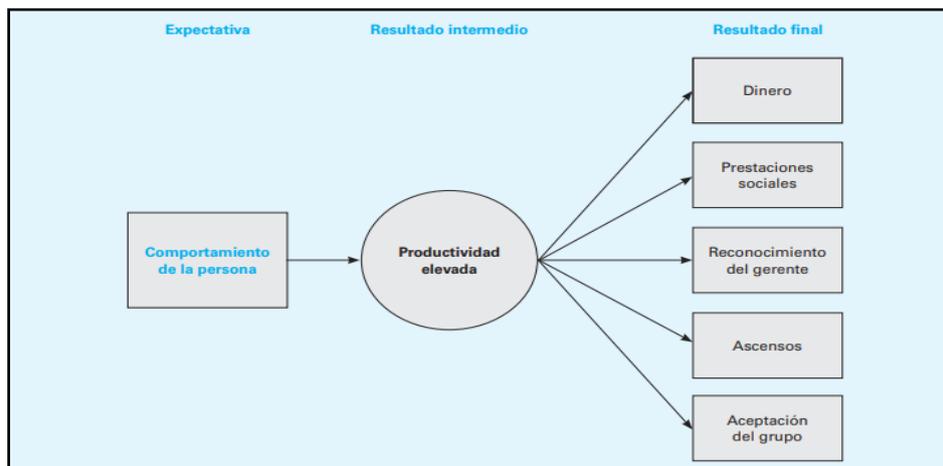


Figura 14 Aplicación del modelo de las expectativas. Chiavenato (2009, pág. 335)

Según Vroom, existen tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1. Los objetivos individuales, o sea, la fuerza del deseo de alcanzar el objetivo. Algunos objetivos individuales son el dinero, la aceptación social y el reconocimiento. Una persona puede tratar de alcanzar simultáneamente varios objetivos.
2. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales. Si una persona piensa que un objetivo importante es obtener un salario más alto, podría tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si para ella es más importante la necesidad de ser aceptada por otros miembros del grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma informal. En este caso, producir más podría provocar el rechazo del grupo
3. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. Si una persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño. La figura 15 ilustra estas fuerzas.

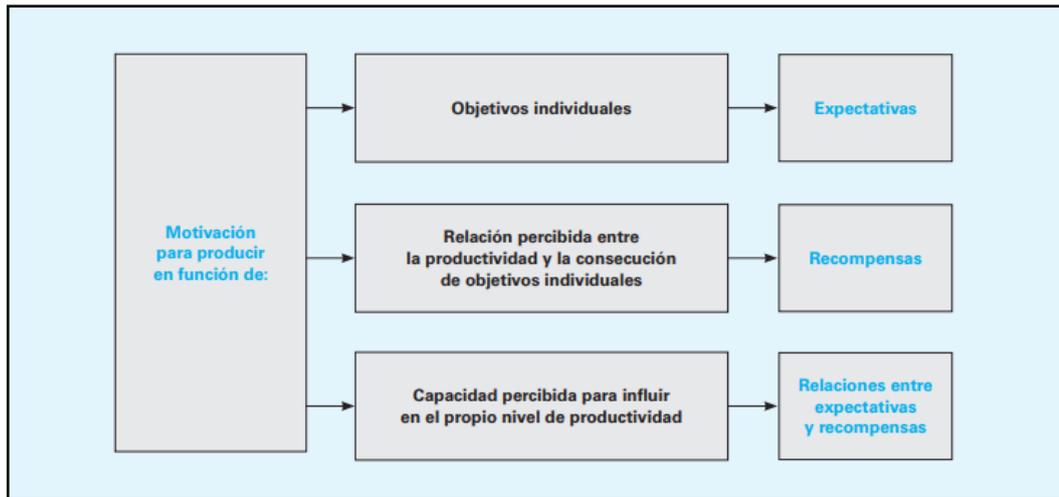


Figura 15 Los tres factores de motivación para producir. Chiavenato (2009, pág. 336).

Una manera simplista de abordar el desempeño consiste en plantearlo como una ecuación cuyos factores son la capacidad y la motivación, o sea:  $\text{desempeño} = f(C \times M)$ . Si uno de estos factores no es adecuado, disminuirá el desempeño. Esto explica por qué un atleta de capacidad media, pero esforzado, supera a competidores más capaces, pero poco dedicados. Además, la ecuación debe incluir la posibilidad de que ocurra el desempeño. Así, la nueva ecuación se convierte en  $\text{desempeño} = f(C \times M \times O)$ . Aun cuando la persona sea capaz y esté motivada, puede encontrar obstáculos que limiten su desempeño.

La teoría de las expectativas es aplicable en las siguientes condiciones:

- Los objetivos relacionados con los resultados finales deben ser claros.

- El desempeño debe estar estrechamente relacionado con las recompensas.
- Las personas deben conceder valor a las recompensas.
- Las personas deben creer en la organización.

La organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que las personas estén altamente motivadas por las recompensas que se ofrecen por su trabajo. En otras palabras, la organización debe crear un esquema de trabajo en el cual las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización e incluir las recompensas o ganancias que desean las personas.

Recientemente Lawler III descubrió evidencias de que el dinero puede motivar el alto rendimiento y otros tipos de comportamiento, como el compañerismo y la dedicación a la organización. El dinero tiene un valor simbólico, además de su valor de cambio. Aunque el resultado parece obvio, Lawler III constató que el dinero no ha tenido mucha fuerza como incentivo porque la mayoría de las organizaciones lo ha utilizado en forma incorrecta. La incongruencia de la relación entre dinero y desempeño se debe a varias razones, entre ellas:

1. El largo tiempo que transcurre entre el buen desempeño de la persona y el consecuente incentivo salarial. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo producen la falsa impresión de que las ganancias de las personas y su desempeño son independientes entre sí. Como el refuerzo es débil y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no se traducen en diferencias salariales, porque a los gerentes y a los evaluadores no les gusta confrontarse con personas que tienen un bajo desempeño y que no están preparadas para no recibir un incentivo salarial o recibir uno inferior al de los colegas que tienen buen desempeño. Así, los salarios suelen mantenerse dentro de una media y acaban por no recompensar el desempeño excelente y por provocar una relación inconsistente entre dinero y desempeño. Esta relación se vuelve disonante.
3. La política salarial de las organizaciones por lo general está atada a políticas gubernamentales o a convenios sindicales, los cuales son amplios y generales y procuran reglamentar indistintamente los salarios a fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se vuelven planos y no distinguen el buen desempeño del malo.

4. Además, existe el prejuicio que las teorías humanistas generaron sobre el salario en sí y las limitaciones del viejo modelo del homo economicus, difundido por la llamada administración científica de Taylor, que aquéllas tanto combatieron. Este prejuicio persiste hasta la fecha y, al parecer, ve el dinero como algo vil y sórdido, cuando en realidad es una de las principales razones por las cuales las personas trabajan en una organización.

Lawler encontró dos bases sólidas para su teoría:

1. Las personas desean tener dinero porque no sólo les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también les proporciona las condiciones necesarias para atender sus necesidades sociales, de estima y de realización personal. El dinero es un medio y no un fin en sí. Puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.
2. Si las personas perciben o creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo es cuestión de establecer esa percepción.

El siguiente enunciado expresa la teoría de las expectativas de Lawler III:

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas piensan que existe una vinculación directa o indirecta entre su desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se logra producir y confirmar esa percepción, las personas sin duda alcanzarán un mejor desempeño si tienen a la vista el resultado económico que desean.

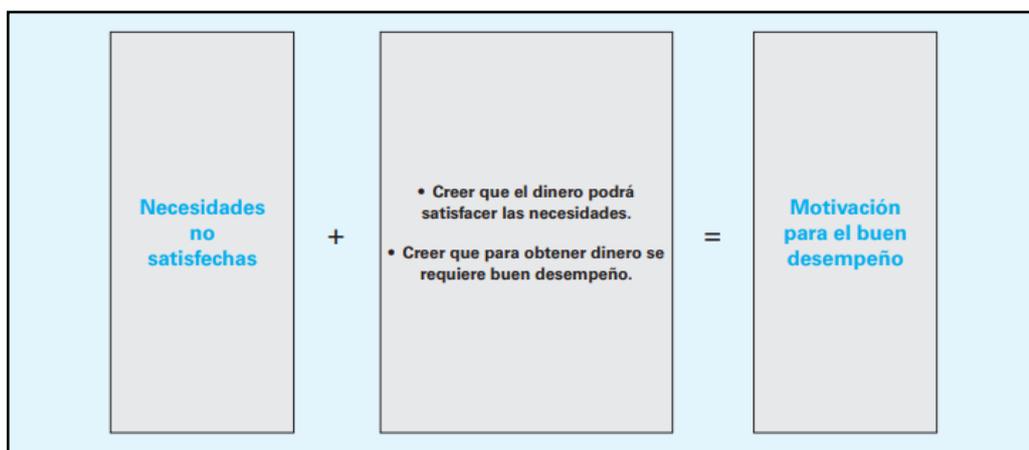


Figura 16 Teoría de las expectativas de Lawler III. Chiavenato (2009, pág. 338).

### 2.2.6.3 Teoría del establecimiento de metas

Daft & Marcic (2009) Describa por Edwin Locke y Gary Latham, propone que los administradores pueden incrementar la motivación al establecer metas específicas y desafiantes que sean aceptadas como válidas por los subordinados y luego debe ayudar a las personas a rastrear su progreso hacia el logro de metas al proporcionar retroalimentación oportuna. Los cuatro componentes clave de la teoría del establecimiento de metas incluyen lo siguiente:

- La especificidad de las metas se refiere al grado al que las metas son concretas y poco ambiguas, las metas específicas como “visitar a un cliente nuevo cada día”. El primer paso en cualquier sistema de remuneración por desempeño es definir claramente lo que los administradores quieren que las personas logren. La falta de metas claras y específicas es una causa importante del fracaso de los planes de incentivos en muchas organizaciones.
- En términos de dificultad de las metas, aquellas difíciles motivan más que las fáciles. Las metas fáciles proporcionan poco desafío para los empleados y no les piden incrementar sus resultados. Las metas altamente ambiciosas pero alcanzables piden a las personas expandir sus capacidades.
- La aceptación de las metas significa que los empleados tienen que “comprar” las metas y estar comprometidos con ellas. Con frecuencia los administradores encuentran que hacer participar a las personas en el establecimiento de las metas es una buena forma de aumentar la aceptación y el compromiso.
- Finalmente, el componente retroalimentación significa que las personas obtienen información acerca de cómo van en su progreso hacia el cumplimiento de las metas. Es importante que los administradores proporcionen una

retroalimentación del desempeño regular continua. Sin embargo, se ha encontrado que la retroalimentación, en la cual las personas supervisan su propio progreso hacia una meta, es un motivador aún más fuerte que la retroalimentación externa.

¿Porque el establecimiento de las metas aumenta la motivación?.

Primero, permite a las personas enfocar sus energías en la dirección correcta. Las personas saben hacia que trabajar, así que pueden dirigir sus esfuerzos hacia las actividades más importantes para cumplir con las metas. Las metas también energizan el comportamiento, porque las personas se sienten obligadas a desarrollar planes y estrategias que las mantengan enfocadas en su meta. Las metas específicas y difíciles proporcionan un desafío y alientan a las personas a aportar niveles más altos de esfuerzo. Además, cuando las metas se alcanzan, aumenta el orgullo y la satisfacción, lo que contribuye a una motivación y moral más altas.

### **2.2.7 Perspectivas del reforzamiento de la motivación**

Daft & Marcic (2009) El enfoque del reforzamiento para motivación de los empleados soslaya los temas de las necesidades de los empleados y de los procesos de pensamiento descritos en las

teorías de contenido y proceso. La teoría del reforzamiento simplemente observa la relación entre el comportamiento y sus consecuencias. Se enfoca en cambiar o modificar el comportamiento de los empleados en el puesto del uso apropiado de recompensas y castigos inmediatos.

#### **2.2.7.1 Herramientas del reforzamiento**

La modificación del comportamiento es el nombre dado al conjunto de técnicas por las cuales la teoría del reforzamiento se utiliza para modificar el comportamiento Humano. El supuesto básico de la modificación del comportamiento es la **ley del efecto**, la cual afirma que el comportamiento que es forzado en forma positiva tiende a repetirse y el comportamiento que no es forzado tiende a no repetirse. El reforzamiento se define como cualquier cosa que causa que un cierto comportamiento se repita o inhiba. Las cuatro herramientas del reforzamiento son el reforzamiento positivo, el aprendizaje de evasión, el castigo y la extinción. Cada tipo de reforzamiento es una consecuencia de un suceso agradable o desagradable que se aplica o se retira después del comportamiento de una persona. Los cuatro tipos de reforzamiento se resumen en la figura 17.

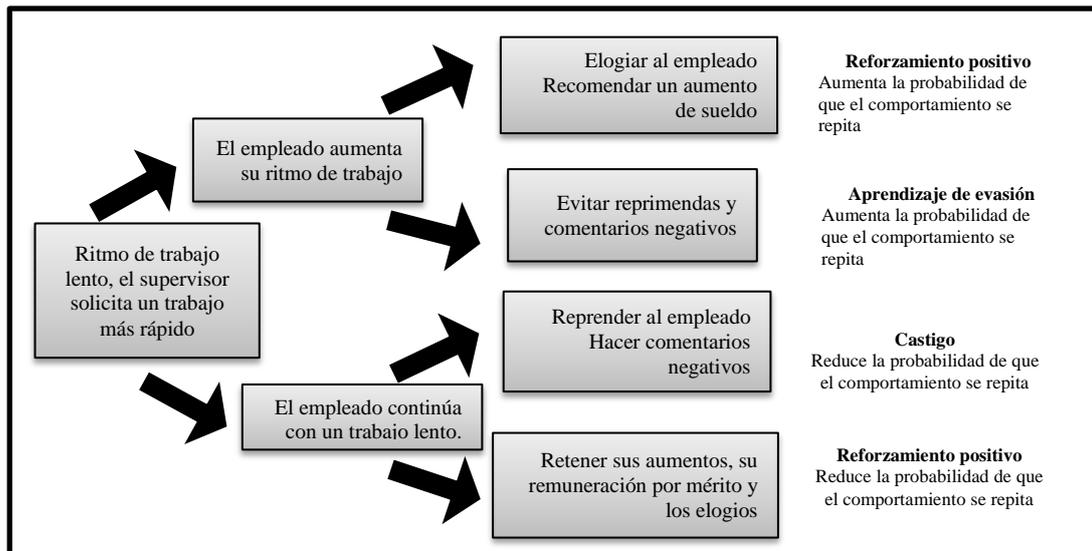


Figura 17 Modificar el comportamiento por medio del reforzamiento (Daft & Marcic, 2009, pág. 461)

- **Reforzamiento Positivo:** Un reforzamiento positivo es la aplicación de una consecuencia agradable y gratificante posterior a un comportamiento deseado. Un buen ejemplo de un reforzamiento positivo es un elogio inmediato para un empleado que llega a tiempo o que hace un poco de trabajo adicional. La consecuencia agradable aumentará la probabilidad de que un comportamiento de trabajo excelente vuelva a ocurrir. Además, los reforzamientos no financieros como una retroalimentación positiva, el reconocimiento social y la atención son tan eficaces como incentivos económicos.
- **Aprendizaje de evasión.** El aprendizaje de evasión es el retiro de una consecuencia desagradable que siga un comportamiento deseado. El aprendizaje de evasión en ocasiones es llamado reforzamiento negativo. Los empleados aprenden a hacer lo correcto al evitar

situaciones desagradables. El aprendizaje de evasión ocurre cuando un supervisor deja de criticar o reprimir a un empleado después de que un comportamiento incorrecto se ha detenido.

- Castigo. El castigo es la imposición de cualquier resultado desagradable para un empleado. El castigo por lo general ocurre después de un comportamiento indeseable. Por ejemplo, un supervisor puede recriminar a cualquier empleado por realizar una tarea en forma incorrecta. El supervisor espera que el resultado negativo sirva como un castigo, y reducirá la probabilidad de que el comportamiento recurra. El uso de castigos en las organizaciones es controversial y con frecuencia es criticado debido a que fracasa en indicar el comportamiento correcto. Sin embargo, casi todos los administradores informan que se encuentran necesario imponer en ocasiones formas de castigo que van desde reprimendas hasta suspensiones o despidos de empleados.
- Extinción: La extinción es el retiro de una empresa positiva. Mientras que con el castigo el supervisor impone un resultado desagradable como una reprimenda, la extinción incluye retener aumentos de remuneración, bonos, elegíos y otros resultados positivos. La idea es que el comportamiento que no es forzado en forma positiva tendrá menos probabilidad de ocurrir en el futuro.

### **2.2.7.2 Programas de reforzamiento**

Los programas de reforzamiento se relacionan con la frecuencia de los intervalos en que ocurre el reforzamiento. Se puede seleccionar un programa de reforzamiento para tener el máximo impacto en el comportamiento laboral de los empleados. Cinco tipos de programas de reforzamiento incluyen el reforzamiento continuo y cuatro tipos el reforzamiento parcial.

#### **2.2.7.2.1 Reforzamiento Continuo**

Con un programa de reforzamiento continuo cada aparición del comportamiento se refuerza. Este programa puede ser especialmente eficaz en las primeras etapas de aprendizaje de nuevos tipos de comportamiento, porque cada intento tiene una consecuencia agradable.

#### **2.2.7.2.2 Reforzamiento parcial**

Sin embargo, en el mundo real de las organizaciones, con frecuencia es imposible reforzar cada una de las conductas correctas. Con un programa de reforzamiento parcial, el reforzamiento es administrado sólo después de algunas apariciones del comportamiento correcto. Los programas de reforzamiento se ilustran en la figura 17. Un reforzamiento continuo es más eficaz para establecer un nuevo aprendizaje, pero el comportamiento es vulnerable a la extinción. Los programas de reforzamiento parcial son más eficaces para mantener un comportamiento por periodos extensos. El programa más poderoso es la razón variable, porque el comportamiento del empleado persistirá mucho tiempo debido a la aplicación aleatoria del reforzamiento sólo después de un intervalo largo.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

Motivación:

Un enfoque en el estudio de la motivación parte de la idea de que los estados motivacionales pueden conceptuarse como necesidades, las cuales al ser activadas propician una conducta que las aminora. Casi siempre las necesidades aparecen como fuentes internas de la motivación que activan y

dirigen la conducta hacia elementos ambientales que alivian estados de privación. Otro enfoque de la motivación pone de relieve las fuentes externas creadas por las metas. Examinan los efectos motivadores de los objetos meta o de las relaciones sociales. En este enfoque la motivación puede ser activada por cambios en el ambiente externo.<sup>4</sup>

#### Pertenencia:

Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y, para muchas de ellas, dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.<sup>5</sup>

#### Seguridad:

Al reunirse en un grupo, los individuos reducen la inseguridad de “estar solos”, se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismos y resisten más las amenazas<sup>6</sup>.

#### Dirección:

Dirección es la formación administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con sus subordinados para que la planeación y la organización puedan ser eficaces se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y

---

<sup>4</sup> Zavala Fernández, Omar. (México, 2014, pág. 9)

<sup>5</sup> Gonzales Ortigoza, Liliana (México, 2015, pág. 21)

<sup>6</sup> Robbins, S, P. *Comportamiento Organizacional*, (2011, pág. 155).

motivación, adecuados. Para dirigir las personas el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar<sup>7</sup>.

Comunicación:

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas.<sup>8</sup>

## **2.4 BASES NORMATIVAS**

### **2.4.1 Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo<sup>9</sup>**

Título IV. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 17. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

El empleador debe adoptar un enfoque de sistema de gestión en el área de seguridad y salud en el trabajo, de conformidad con los instrumentos y directrices internacionales y la legislación vigente.

Artículo 18. Principios del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo se rige por los siguientes principios:

- a) Asegurar un compromiso visible del empleador con la salud y seguridad de los trabajadores.

---

<sup>7</sup> Chiavenato, I, *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*, (2012, pág. 102)

<sup>8</sup> Chiavenato, I, *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*, (2012, pág. 208).

<sup>9</sup> Ley N° 29783: Ley de seguridad y salud en el trabajo, D.S.N° 005-2012-TR. Cap. I, título IV (Reglamento).

- b) Lograr coherencia entre lo que se planifica y lo que se realiza.
- c) Propender al mejoramiento continuo, a través de una metodología que lo garantice.
- d) Mejorar la autoestima y fomentar el trabajo en equipo a fin de incentivar la cooperación de los trabajadores.
- e) Fomentar la cultura de la prevención de los riesgos laborales para que toda la organización interiorice los conceptos de prevención y proactividad, promoviendo comportamientos seguros.
- f) Crear oportunidades para alentar una empatía del empleador hacia los trabajadores y viceversa.
- g) Asegurar la existencia de medios de retroalimentación desde los trabajadores al empleador en seguridad y salud en el trabajo.
- h) Disponer de mecanismos de reconocimiento al personal proactivo interesado en el mejoramiento continuo de la seguridad y salud laboral.
- i) Evaluar los principales riesgos que puedan ocasionar los mayores perjuicios a la salud y seguridad de los trabajadores, al empleador y otros.
- j) Fomentar y respetar la participación de las organizaciones sindicales -o, en defecto de estas, la de los representantes de los trabajadores- en las decisiones sobre la seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 20. Mejoramiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

La metodología de mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo considera lo siguiente:

- a) La identificación de las desviaciones de las prácticas y condiciones aceptadas como seguras.
- b) El establecimiento de estándares de seguridad.
- c) La medición periódica del desempeño con respecto a los estándares.
- d) La evaluación periódica del desempeño con respecto a los estándares.
- e) La corrección y reconocimiento del desempeño.

Artículo 21. Las medidas de prevención y protección del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Las medidas de prevención y protección dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo se aplican en el siguiente orden de prioridad:

- a) Eliminación de los peligros y riesgos. Se debe combatir y controlar los riesgos en su origen, en el medio de transmisión y en el trabajador, privilegiando el control colectivo al individual.
- b) Tratamiento, control o aislamiento de los peligros y riesgos, adoptando medidas técnicas o administrativas.
- c) Minimizar los peligros y riesgos, adoptando sistemas de trabajo seguro que incluyan disposiciones administrativas de control.
- d) Programar la sustitución progresiva y en la brevedad posible, de los procedimientos, técnicas, medios, sustancias y productos

peligrosos por aquellos que produzcan un menor o ningún riesgo para el trabajador.

- e) En último caso, facilitar equipos de protección personal adecuados, asegurándose que los trabajadores los utilicen y conserven en forma correcta.

## **2.4.2 Ley General del trabajo<sup>10</sup>**

Titulo V Derechos y Obligaciones

Capitulo II Derechos y obligaciones de los trabajadores

Artículo 74. Participación en los programas de capacitación.

Los trabajadores o sus representantes tienen la obligación de revisar los programas de capacitación y entrenamiento, y formular las recomendaciones al empleador con el fin de mejorar la efectividad de los mismos.

Artículo 79. Obligaciones del trabajador

En materia de prevención de riesgos laborales, los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo.
- b) Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección personal y colectiva, siempre y cuando hayan sido previamente informados y capacitados sobre SU USO.

---

<sup>10</sup> Ley General del Trabajo, aprobado por el Dictamen de la Comisión de Trabajo recaído en los Proyectos de Ley Nos. 67/2006-CR, 128/2006-CR, 271/2006-CR, 378/2006-CR, 610/2006-PE, 815/2006-CR, 831/2006-CR y 837/2006-CR, que proponen la Ley General del Trabajo.

- c) No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados.

#### **2.4.3 Manual de Organización de funciones de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L<sup>11</sup>**

MOF del Sub Gerente de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L<sup>12</sup>

- d) Dirigir, coordinar, controlar y planificar las actividades de la empresa; así como cumplir y hacer cumplir sus reglamentos y las decisiones del Gerente general.
- g) Elaborar indicadores para el personal técnico, con la finalidad de evaluar su desempeño y lograr los objetivos de la empresa.
- h) Revisar y controlar periódicamente el avance de los indicadores designados las personal.
- m) Presentar anualmente el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa
- p) Delegar a otro empleado de la empresa, actividades propias del desempeño de sus funciones, previa autorización del Gerente general.

MOF Auditor Interno de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Manual de Organización de Funciones de Mecatrónica y Construcción T.C. Aprobado por CdRyPA (Control de riesgos y peligros ambientales) y gerencia de MCTC (Mecatrónica y Construcción TC)

<sup>12</sup> Manual de Organización y funciones de Sub Gerente de MCTC, (pág. 4), Aprobado por CdRyPA y Gerencia MCTC.

<sup>13</sup> Manual de Organización Auditor Interno de MCTC, (pág. 11), Aprobado por CdRyPA y Gerencia MCTC.

- a) Asesorar en el diseño y mejoramiento continuo del sistema de control interno para que contribuya a garantizar e incrementar la eficiencia y calidad de los procesos de la empresa.
- c) Asistir al Gerente en el examen de los procesos de calidad con el fin de evaluar y verificar el ejercicio del control interno en las mismas y preparar el informe.
- f) Proporcionar información, análisis, apreciaciones y recomendaciones sobre los procedimientos y actividades de la Administración.
- h) Velar porque las quejas, sugerencias y reclamos presentados por los trabajadores en relación con la misión de la Empresa, sean atendidas oportuna y eficientemente, y rendir a la administración del organismo un informe anual sobre particular.
- i) Diseñar e implementar el sistema de auditoria y efectuar el análisis de los resultados para la toma de acciones preventivas o correctivas.

MOF Gerente Administrativo de Mecatrónica y Construcción TC  
E.I.R.L<sup>14</sup>

- a) Formular y proponer a la Gerencia General los objetivos y lineamiento de políticas, estrategias, planes y programas para el desarrollo de actividades en su ámbito funcional, buscando optimizar el uso de los recursos de la empresa.

---

<sup>14</sup> Manual de Organización y Funciones Auditor Interno de MCTC, (pág. 15), Aprobado por CdRyPA y Gerencia MCTC.

- r) Supervisar la formulación de los programas de desarrollo del potencial humano de la empresa; en lo relativo a la capacitación, entrenamiento, desarrollo de líneas de carrera y desempeño, así como la generación y mantenimiento de programas motivacionales.

MOF Gerente de Laboratorio de Mecatrónica y Construcción TC  
E.I.R.L<sup>15</sup>

- d) Realiza seguimiento del programa de producción de análisis en los laboratorios y genera acciones para evitar los posibles atrasos.
- h) Aprueba las Capacitaciones del área técnica que son necesarias para el Personal, con el propósito de obtener un nivel de competencia ideal de conocimiento para el desarrollo de sus tareas.

MOF de Gerente de Operaciones de Mecatrónica y Construcción TC  
E.I.R.L<sup>16</sup>

- b) Supervisar o hacer cumplir la ejecución de estudios de proyectos y obras;

---

<sup>15</sup> Manual de Organización y Funciones Gerente de Laboratorio de MCTC, (pág. 30), Aprobado por CdRyPA y Gerencia MCTC.

<sup>16</sup> Manual de Organización y Funciones Gerente de Operaciones de MCTC, (pág. 32), Aprobado por CdRyPA y Gerencia MCTC.

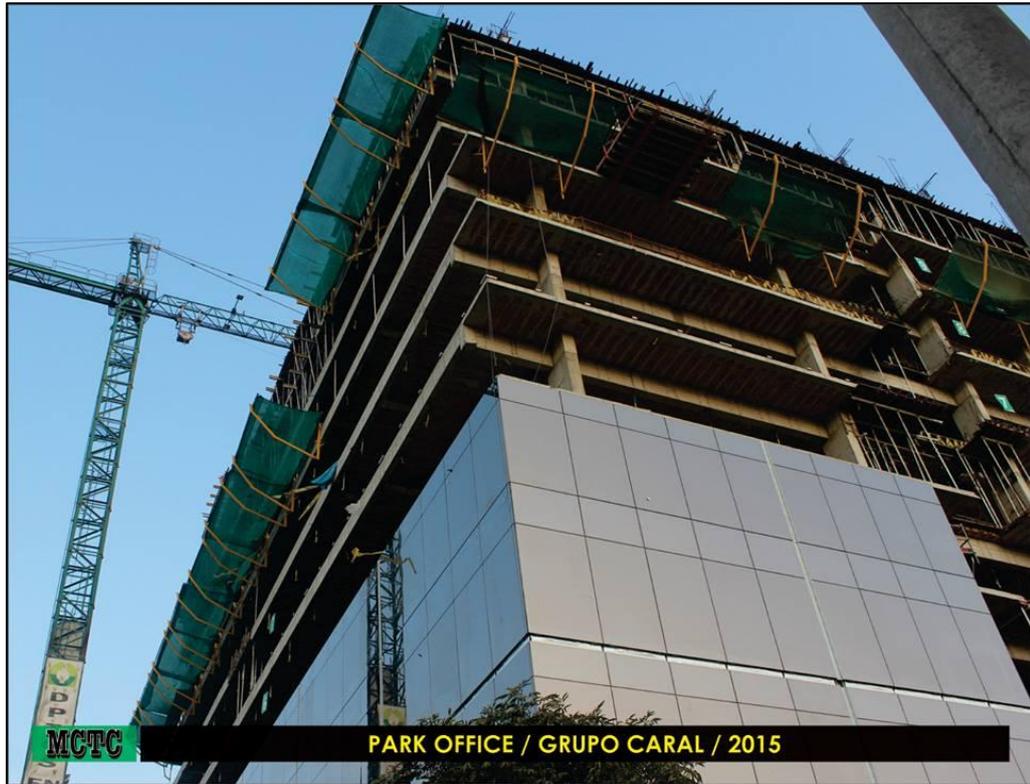
## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA EN DIAGNOSTICO**

El presente diagnostico se llevará acabo en la empresa cuya razón social es Mecatrónica y Construcción TC. E.I.R.L, sede Villa el Salvador. Actualmente la empresa Mecatrónica y Construcción TC EIRL, se dedica a la fabricación, comercialización e instalación de elementos de protección colectiva, especializada en mallas anticaídas y trabajos verticales.

También Mecatrónica y Construcción TC EIRL, se dedica a la fabricación, instalación y servicio post venta de equipos en acero inoxidable para la industria gastronómica. Mecatrónica y Construcción TC EIRL, inició sus operaciones el 28 de marzo de 2009, con su fundadora la gerenta general Iris Calderón Galindo. Mecatrónica y Construcción TC EIRL. La empresa funciona con RUC N° 20521442728, esta exactamente ubicada en Urbanización California, calle Guadalajara, Mz. I, lote 7 en el distrito de Villa el Salvador, departamento de Lima, Perú. La actividad comercial de

Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L. es actividad de arquitectura e ingeniería.



*Figura 18* Fotografía de Mallas de raschel instaladas en el proyecto del Grupo Caral (Mayo, 2015).

La figura 18, muestra la forma de instalaciones de mallas anticaídas que trabaja la empresa. Aquel proyecto se realizó para el Grupo Caral.

La empresa Mecatrónica y Construcciones internamente está distribuida como señala la figura 19, el organigrama de la empresa en objeto de estudio.

Las áreas en diagnóstico son el área de Administración, área de Laboratorio, área de Operaciones y área de Logística.

En el área de gerencia, se encuentra el gerente general y el subgerente general. En el área de Administración se encuentra 1 jefe de

administración, 1 asistente de recursos humanos, 1 asistente de marketing, 1 asistente de gestión de calidad, 1 asistente de contabilidad; dando así la población del área de administración un total de 5 a la población del área de administración. En el área de Laboratorio se encuentra 1 jefe de laboratorio, 1 asistente de logística, 1 asistente de almacén, 1 técnico de laboratorio, 1 técnico electricista, 1 técnico soldador y 6 colaboradores de apoyo; dando así un total de 15 a la población total en el área de laboratorio. En el área de operaciones se encuentra 1 jefe de operaciones, 1 asistente de CdRyPA<sup>17</sup>, 1 asistente de soluciones verticales, 3 maestros de obra y 13 colaboradores de apoyo; dando así un total de 36 a la población total de colaboradores.

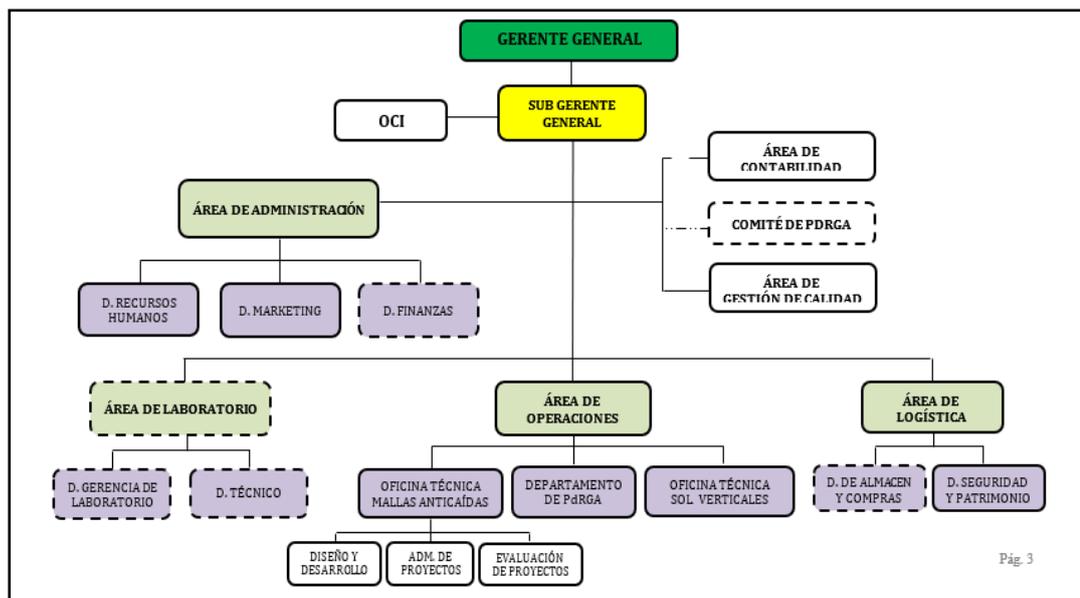


Figura 19 Organigrama de la empresa Mecatrónica y Construcción TC. E.I.R.L.

<sup>17</sup> CdRyPA: Control de riesgos y peligros ambientales.

## 3.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADO.

### 3.2.1 Instrumentos empleados

El presente trabajo de suficiencia modo descriptivo, se utilizará la técnica de investigación se requerirá el instrumento de encuestas para todos los colaboradores de Mecatrónica y Construcción T.C. E.I.R.L.

El análisis se llevará acabo con el programa estadístico informático de SPSS.

### 3.2.2 Presentación de Resultados

La encuesta realizada a los colaboradores de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L, dio los siguientes resultados en el programa estadístico SPSS.

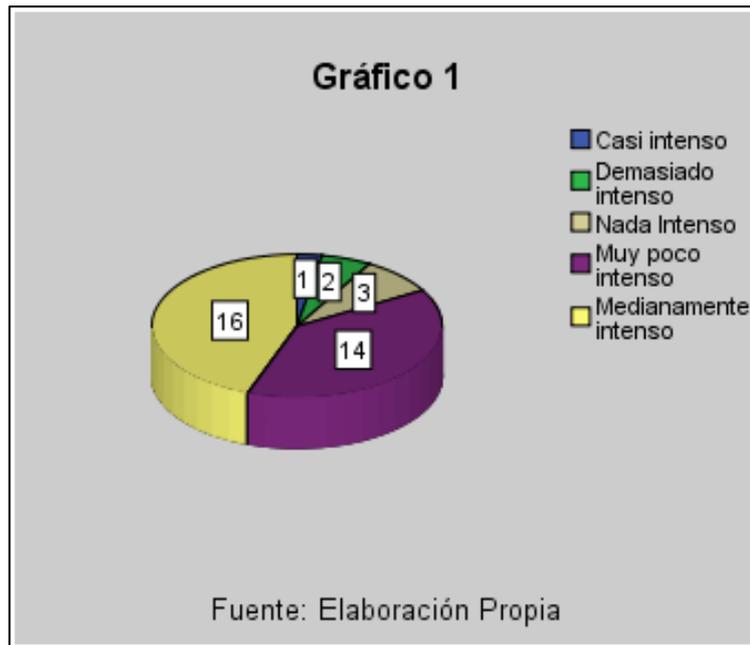
#### Pregunta 1.

¿Con que frecuencia se esfuerza usted por cumplir con su trabajo en la empresa?

*Tabla 1* Resultado de la pregunta 1 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Intenso	3	8,3	8,3	8,3
	Muy poco intenso	14	38,9	38,9	47,2
	Medianamente intenso	16	44,4	44,4	91,7
	Casi intenso	1	2,8	2,8	94,4
	Demasiado intenso	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 20* Resultados de la pregunta 1 de la encuesta

### **Descripción 1.**

En esta primera pregunta evaluando a los colaboradores de todas las áreas en conjunto, los colaboradores responden cual es la frecuencia del esfuerzo que realizan por cumplir con su trabajo en la empresa, las alternativas oscilan entre: demasiado intenso, casi intenso, medianamente intenso, muy poco intenso, nada intenso. Los 16 colaboradores que hacen el 44.4% consideran que su frecuencia es “medianamente intensa” al esforzarse por cumplir con su trabajo en sus labores diarias en la empresa. Mientras 14 de los colaboradores que hacen el 38.9% de la población consideran su frecuencia es “poco intensa” al esforzarse por cumplir con su trabajo en sus labores diarias en la empresa. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% consideran que su frecuencia es “nada intensa” al esforzarse por cumplir con su trabajo en sus labores diarias en la empresa. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población consideran que su frecuencia es “muy intensa” al esforzarse por cumplir con su trabajo en sus labores diarias en la empresa

## Pregunta 2.

¿Se esfuerza usted con su trabajo porque le pagan las horas extras?

Tabla 2 Resultado de la pregunta 2 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Intenso	2	5,6	5,6	5,6
	Muy poco intenso	8	22,2	22,2	27,8
	Medianamente intenso	17	47,2	47,2	75,0
	Casi intenso	8	22,2	22,2	97,2
	Demasiado intenso	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

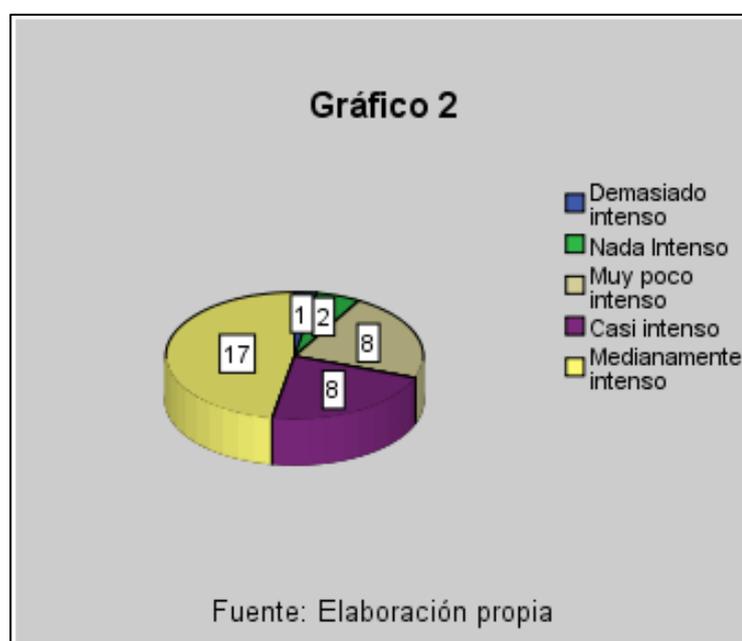


Figura 21 Resultados de la pregunta 2 de la encuesta.

## Descripción 2.

En esta segunda pregunta evaluando a los colaboradores de todas las áreas en conjunto, los colaboradores responden si el esfuerzo que realizan en las actividades de su trabajo es debido al pago de las horas extras trabajadas, las alternativas oscilan entre: demasiado intenso, casi intenso, medianamente intenso, muy poco intenso, nada intenso. Los 17 colaboradores que hacen el

47.2% de la población responden que efectivamente su esfuerzo es “medianamente intenso” cuando les pagan las horas extras trabajadas. Los 8 colaboradores que hacen el 22.2% de la población responden que su esfuerzo es “casi intenso” cuando les pagan las horas extras trabajadas. También otro grupo de 8 colaboradores que hacen el 22.2% de la población responden que su esfuerzo es “casi intenso” cuando les pagan las horas extras trabajadas. Mientras que los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población responden que su esfuerzo son “nada intenso” cuando les pagan las horas extras trabajadas. Sin embargo, 1 de los colaboradores que hace el 2.8% de la población responden que su esfuerzo es “demasiado intenso” cuando les pagan las horas extras trabajadas.

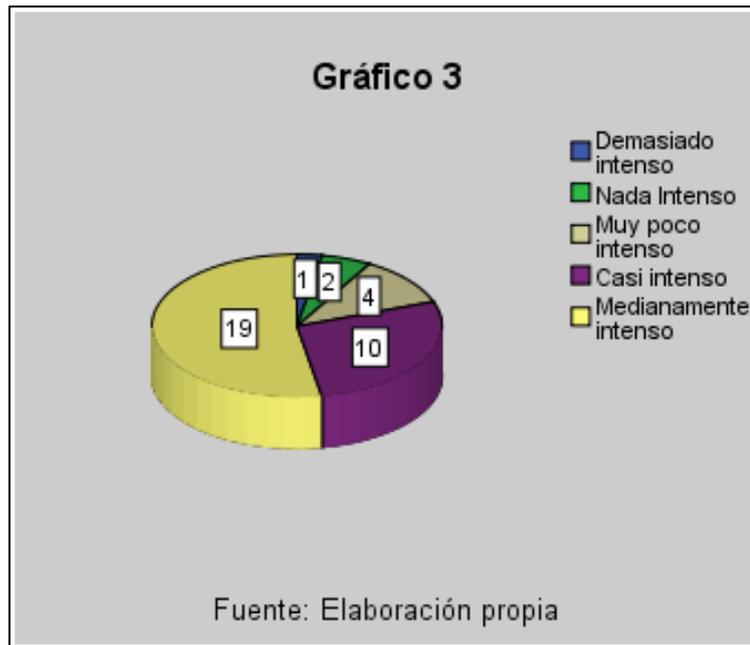
### Pregunta 3.

¿Considera necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes?

*Tabla 3* Resultado de la pregunta 3 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Intenso	2	5,6	5,6	5,6
	Muy poco intenso	4	11,1	11,1	16,7
	Medianamente intenso	19	52,8	52,8	69,4
	Casi intenso	10	27,8	27,8	97,2
	Demasiado intenso	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 22* Resultados de la pregunta 3 de la encuesta.

### **Descripción 3.**

En esta tercera pregunta, los colaboradores responderán bajo alternativas que oscilan entre: demasiado intenso, casi intenso, medianamente intenso, muy poco intenso, nada intenso, si consideran necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes. Los 19 colaboradores que hacen el 52.8% de la población responde que son “medianamente intensos” en su trabajo porque consideran necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes. Los 10 colaboradores que hacen el 27.8% de la población responde que son “casi intensos” en su trabajo porque consideran necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% de la población responde que son “muy poco intensos” en su trabajo que consideran necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población responde que son “nada

intensos” en su trabajo porque no consideran necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes. Solo 1 de los colaboradores que hace el 2.8% de la población responde que es “demasiado intenso” en su trabajo porque considera necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes.

#### Pregunta 4.

¿Se esfuerza con su trabajo porque busca crecer profesionalmente dentro de la empresa?

Tabla 4 Resultado de la pregunta 4 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada Intenso	3	8,3	8,3	8,3
	Muy poco intenso	7	19,4	19,4	27,8
	Medianamente intenso	8	22,2	22,2	50,0
	Casi intenso	17	47,2	47,2	97,2
	Demasiado intenso	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 23 Resultados de la pregunta 4 de la encuesta

#### Descripción 4.

En esta cuarta pregunta, los colaboradores responderán bajo las alternativas que oscilan entre: demasiado intenso, casi intenso, medianamente intenso, muy poco intenso, nada intenso, si se esfuerzan con su trabajo porque buscan crecer profesionalmente dentro de la empresa. Los 17 colaboradores que hacen el 47.2% de la población responde que son “casi intensos” en el esfuerzo con su trabajo porque buscan crecer profesionalmente dentro de la empresa. Los 8 colaboradores que hacen el 22.2% de la población responde que son “medianamente intensos” en el esfuerzo con su trabajo porque buscan crecer profesionalmente dentro de la empresa. Los 7 colaboradores que hacen el 19.4% de la población responde que son “muy poco intensos” en el esfuerzo con su trabajo al buscar crecer profesionalmente dentro de la empresa. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% de la población responde que son “nada intensos” en el esfuerzo con su trabajo porque no buscan crecer profesionalmente dentro de la empresa. Uno de los colaboradores que hace el 2.8% de la población responde que son “demasiado intensos” en el esfuerzo con su trabajo porque buscan crecer profesionalmente dentro de la empresa.

#### Pregunta 5

¿Su Jefe de área lo guía orienta para la buena realización de su trabajo?

Tabla 5 Resultado de la pregunta 5 de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada conforme	4	11,1	11,1	11,1
Muy poco conforme	19	52,8	52,8	63,9
Medianamente conforme	4	11,1	11,1	75,0
Casi conforme	6	16,7	16,7	91,7
Totalmente conforme	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 24* Resultados de la pregunta 5 de la encuesta.

### **Descripción 5.**

En esta quinta pregunta, los colaboradores responderán bajo las alternativas que oscilan entre: totalmente conforme, casi conforme, medianamente conforme, muy poco conforme, nada conforme, sobre si su jefe de área lo guía u orienta para la buena realización de su trabajo. Los 19 colaboradores que hacen el 52.8% de la población responde que están “muy poco conformes” con la orientación y guía que sus jefes aplican. Los 6 colaboradores que hacen el 16.7% de la población responde que están “casi conformes” con la orientación y guía que sus jefes aplican. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% de la población responde que están “nada conformes” con la orientación y guía que sus jefes aplican. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% de la población responde que están “medianamente conformes” con la orientación y guía que sus jefes aplican. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% de la población responde que están “totalmente conformes” con la orientación y guía que sus jefes aplican.

## Pregunta 6

¿Está satisfecho con la autoridad de mando de su jefe?

Tabla 6 Resultado de la pregunta 6 de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada conforme	8	22,2	22,2	22,2
Muy poco conforme	19	52,8	52,8	75,0
Medianamente conforme	4	11,1	11,1	86,1
Casi conforme	2	5,6	5,6	91,7
Totalmente conforme	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

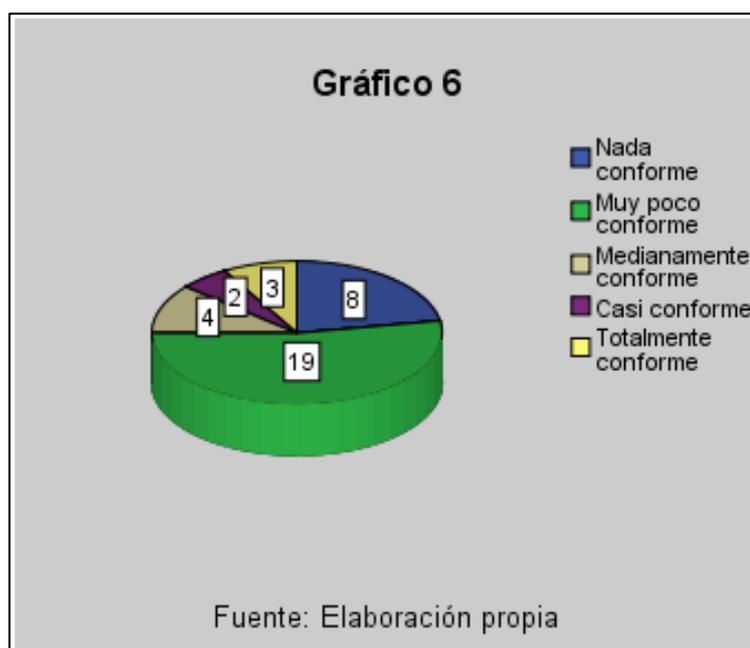


Figura 25 Resultados de la pregunta 6 de la encuesta.

### Descripción 6.

En esta sexta pregunta, los colaboradores responderán sobre su conformidad o desconformidad con la autoridad de mando que tiene su jefe de área es autoritario y no tiene tino al llamarles la atención en sus funciones de trabajo, estas alternativas oscilan entre: totalmente conforme, casi conforme, medianamente conforme, muy poco conforme, nada conforme, su jefe de área lo guía u orienta para la buena realización de su trabajo. Los 19 colaboradores que

hacen el 52.8% de la población total respondió se encuentran “muy poco conforme” como su jefe de área lo guía u orienta para la buena realización de su trabajo. Los 8 colaboradores que hacen el 22.2% de la población están “nada conforme” de como su jefe de área lo guía u orienta para la buena realización de su trabajo. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% de la población están “medianamente conforme” de como su jefe de área lo guía u orienta para la buena realización de su trabajo. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% de la población están “totalmente conforme” de como su jefe de área lo guía u orienta para la buena realización de su trabajo. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población están “casi conforme” de como su jefe de área lo guía u orienta para la buena realización de su trabajo.

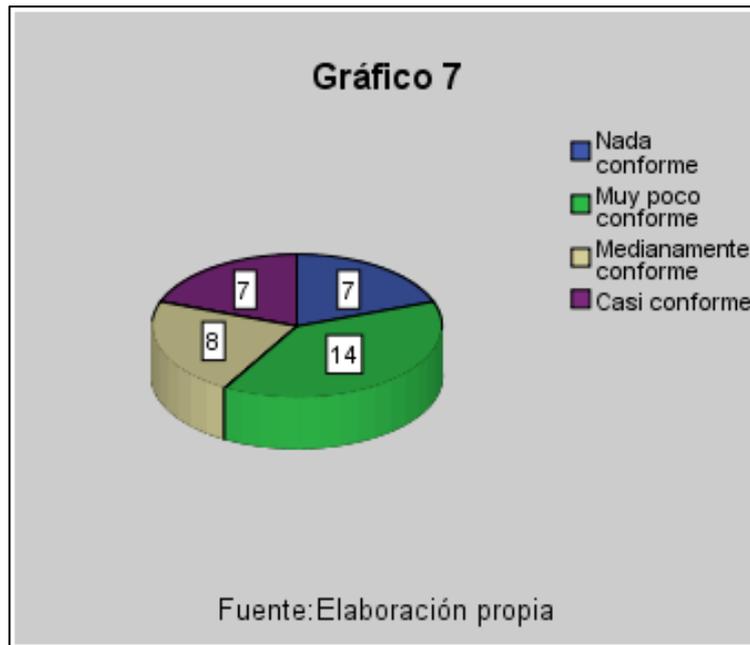
### **Pregunta 7.**

¿Está conforme con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que él o sus demás compañeros de trabajo abordan?

*Tabla 7* Resultado de la pregunta 7 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada conforme	7	19,4	19,4	19,4
	Muy poco conforme	14	38,9	38,9	58,3
	Medianamente conforme	8	22,2	22,2	80,6
	Casi conforme	7	19,4	19,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 26* Resultados de la pregunta 7 de la encuesta.

### **Descripción 7.**

En esta séptima pregunta, los colaboradores responderán si están de acuerdo con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que él o sus demás compañeros de trabajo abordan; los colaboradores responderán bajo las alternativas que oscilan entre: totalmente conforme, casi conforme, medianamente conforme, muy poco conforme, nada conforme con respecto a la dirección de su jefe de área. Los 14 colaboradores que hacen el 38.9% de la población total están “muy poco conformes” con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que él o sus demás compañeros de trabajo abordan. Los 8 colaboradores que hacen el 22.2% de la población total están “medianamente conforme” con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que él o sus demás compañeros de trabajo abordan. Los 7 colaboradores que hacen el 19.4% de la población total están “medianamente conforme” con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que él o sus demás compañeros de

trabajo abordan. Los 7 colaboradores que hacen el 19.4% de la población total están “nada conforme” con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que él o sus demás compañeros de trabajo abordan.

**Pregunta 8.**

¿Se cumple la fecha de entrega de los proyectos en la empresa?

*Tabla 8* Resultado de la pregunta 8 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada conforme	2	5,6	5,6	5,6
	Muy poco conforme	20	55,6	55,6	61,1
	Medianamente conforme	11	30,6	30,6	91,7
	Totalmente conforme	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 27* Resultados de la pregunta 8 de la encuesta.

**Descripción 8.**

En esta octava pregunta, los colaboradores responderán si su jefe cumple con la fecha de entrega de los proyectos; esta situación se puede llegar a dar por

diferentes razones y genera un trabajo enviado en malas condiciones, inconcluso, mala presentación y otros. Los colaboradores responderán bajo las alternativas que oscilan entre: totalmente conforme, casi conforme, medianamente conforme, muy poco conforme, nada conforme. Los 15 colaboradores que hacen el 41.7% de la población total están “medianamente conformes” con la fecha de entrega de los proyectos que se realizan en la empresa. En esta pregunta existen dos porcentajes iguales con diferentes resultados, los 15 colaboradores que hacen el 41.7% de la población total están “muy poco conformes” con la fecha de entrega de los proyectos que se realizan en la empresa. Mientras que 3 de los colaboradores que hacen el 8.3% de la población encuestada respondió que se encuentran “nada conformes” con la fecha de entrega de los proyectos que se realizan en la empresa. Sin embargo, existe otro resultado igual con los 3 de los colaboradores que hacen el 8.3% de la población encuestada respondió que se encuentran “nada conformes” con la fecha de entrega de los proyectos que se realizan en la empresa.

### **Pregunta 9.**

¿Está conforme con la relación interpersonal que existe con su jefe?

*Tabla 9* Resultado de la pregunta 9 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada conforme	8	22,2	22,2	22,2
	Muy poco conforme	19	52,8	52,8	75,0
	Medianamente conforme	4	11,1	11,1	86,1
	Casi conforme	2	5,6	5,6	91,7
	Totalmente conforme	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

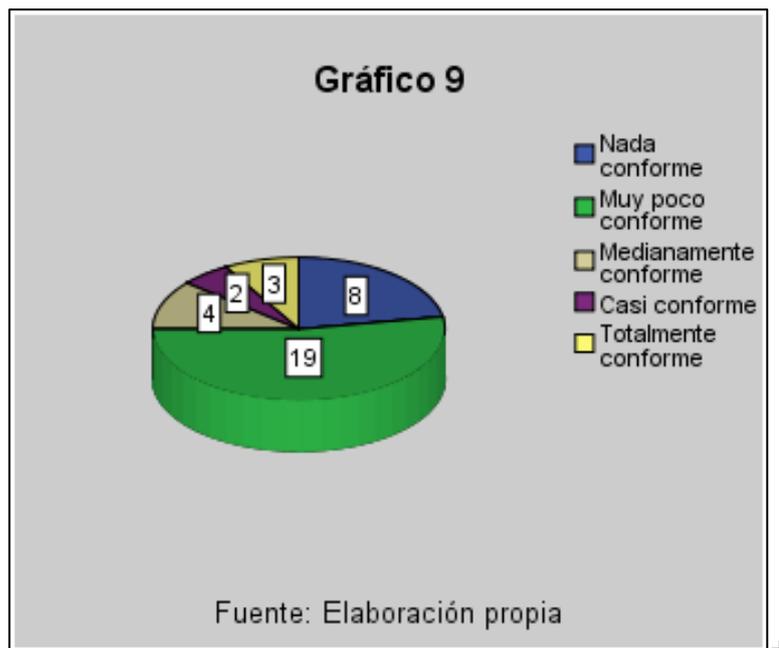


Figura 28 Resultados de la pregunta 9 de la encuesta.

### Descripción 9.

En esta novena pregunta, los colaboradores responderán si están conforme con la relación interpersonal que existe con su jefe, los colaboradores responderán bajo las alternativas que oscilan entre: totalmente conforme, casi conforme, medianamente conforme, muy poco conforme, nada conforme. Los 19 colaboradores que hacen el 52.8% de la población están “muy poco conformes” con la relación interpersonal que existe con su jefe. Los 8 colaboradores que hacen el 22.2% de la población están “nada conformes” con la relación interpersonal que existe con su jefe. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% de la población están “medianamente conformes” con la relación interpersonal que existe con su jefe. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% de la población están “totalmente de conforme” con la relación interpersonal que existe con su jefe. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población están “casi conforme” con la relación interpersonal que existe con su jefe.

### Pregunta 10.

¿Está satisfecho de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo?

Tabla 10 Resultado de la pregunta 10 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada conforme	2	5,6	5,6	5,6
	Muy poco conforme	20	55,6	55,6	61,1
	Medianamente conforme	9	25,0	25,0	86,1
	Casi conforme	2	5,6	5,6	91,7
	Totalmente conforme	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

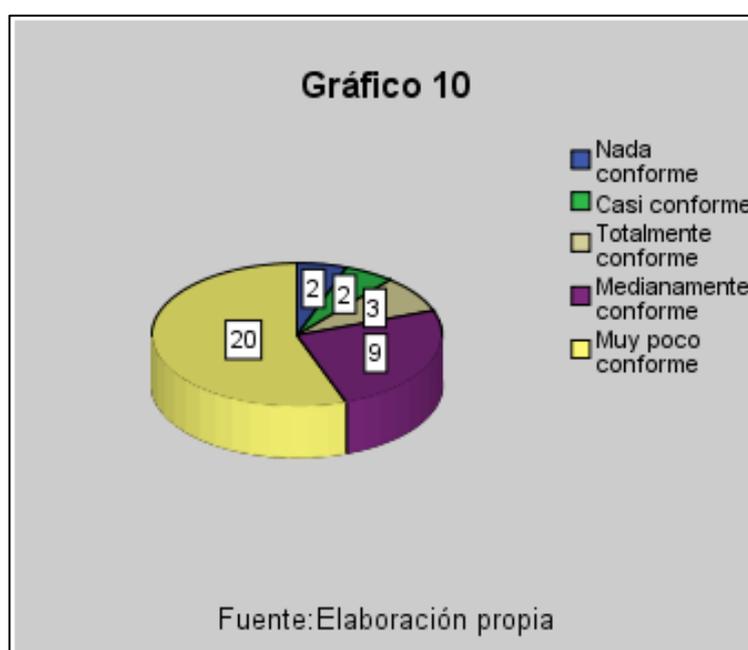


Figura 29 Resultados de la pregunta 10 de la encuesta.

### Descripción 10.

En esta décima pregunta, los colaboradores responderán si están satisfecho de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo, los colaboradores responderán bajo las alternativas que oscilan entre: totalmente conforme, casi conforme, medianamente conforme, muy poco conforme, nada conforme. Los 20 colaboradores que hacen el 55.6% se encuentran “muy poco conforme” de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo. Los 9 colaboradores que

hacen el 25.0% se encuentran “medianamente conforme” de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% se encuentran “totalmente conforme” de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo. Mientras que otros 3 colaboradores que hacen el 8.3% se encuentran “Nada conforme” de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo.

**Pregunta 11.**

¿Usted realiza un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo?

*Tabla 11* Resultado de la pregunta 11 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	8,3	8,3	8,3
	Casi nunca	4	11,1	11,1	19,4
	Con frecuencia	21	58,3	58,3	77,8
	Casi siempre	5	13,9	13,9	91,7
	Siempre	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 30* Resultados de la pregunta 11 de la encuesta.

### Descripción 11.

Usted realiza un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo

En esta onceava pregunta, los colaboradores responderán si realizan un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo. Estas alternativas oscilan entre: siempre, casi siempre, con frecuencia, casi nunca y nunca. Los 21 colaboradores que hacen el 58.3% responden que “con frecuencia” realizan un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo. Los 5 colaboradores que hacen el 13.9% responden que “casi siempre” realizan un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% responden que “casi nunca” realizan un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% responden que “nunca” realizan un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo. Mientras que la misma cantidad de 3 colaboradores que hacen el 8.3% responden que “siempre” realizan un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo.

### Pregunta 12.

¿Prefiere aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo?

Tabla 12 Resultado de la pregunta 12 de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	5,6	5,6	5,6
Casi nunca	4	11,1	11,1	16,7
Con frecuencia	24	66,7	66,7	83,3
Casi siempre	3	8,3	8,3	91,7
Siempre	3	8,3	8,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 31* Resultados de la pregunta 12 de la encuesta.

### **Descripción 12.**

En esta doceava pregunta, los colaboradores responderán si prefieren aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo. Estas alternativas oscilan entre: siempre, casi siempre, con frecuencia, casi nunca y nunca. Los 24 colaboradores que hacen el 66.7% responden que “con frecuencia” prefieren aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% responden que “casi nunca” prefieren aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo. Los 3 colaboradores que hacen el 11.1% responden que “casi siempre” prefieren aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo. Otros 3 colaboradores que hacen el 11.1% responden que “siempre” prefieren aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo. Mientras que 2 colaboradores que hacen el 5.6% responden que “nunca” prefieren aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo.

### Pregunta 13.

¿Suele dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo?

Tabla 13 Resultado de la pregunta 13 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5,6	5,6	5,6
	Casi nunca	10	27,8	27,8	33,3
	Con frecuencia	19	52,8	52,8	86,1
	Casi siempre	2	5,6	5,6	91,7
	Siempre	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



Figura 32 Resultados de la pregunta 13 de la encuesta.

### Descripción 13:

En esta treceava pregunta, los colaboradores responderán suele dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo. Estas alternativas oscilan entre: siempre, casi siempre, con frecuencia, casi nunca y nunca. Los 19 colaboradores que hacen el 52.8% de la población responden que “con frecuencia” suelen dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el

trabajo. Los 10 colaboradores que hacen el 27.8% de la población responden que “casi nunca” suelen dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo. Los 3 colaboradores que hacen el 8.3% de la población responden que “siempre” suelen dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población responden que “nunca” suelen dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo. Mientras que otros 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población responden que “siempre” suelen dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo.

#### **Pregunta 14.**

¿Aunque se sienta agotado cumple con las actividades en su trabajo?

*Tabla 14* Resultado de la pregunta 14 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,8	2,8	2,8
	Casi nunca	4	11,1	11,1	13,9
	Con frecuencia	9	25,0	25,0	38,9
	Casi siempre	20	55,6	55,6	94,4
	Siempre	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 33* Resultados de la pregunta 14 de la encuesta.

**Descripción 14:**

En esta catorceava pregunta, los colaboradores responderán si cumple con las actividades en su trabajo a pesar que se sientan agotados. Estas alternativas oscilan entre: siempre, casi siempre, con frecuencia, casi nunca y nunca. Los 20 colaboradores que hacen el 55.6% de la población responden que “casi siempre” a pesar que se sientan agotados cumplen con las actividades en su trabajo. Los 9 colaboradores que hacen el 25.0% de la población responden que “con frecuencia” a pesar que se sientan agotados cumplen con las actividades en su trabajo. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% de la población responden que “casi nunca” a pesar que se sientan agotados cumplen con las actividades en su trabajo. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población responden que “siempre” a pesar que se sientan agotados cumplen con las actividades en su trabajo. Mientras tanto 1 de los colaboradores que hacen el 2.8% de la población responden que “nunca” a pesar que se sientan agotados cumplen con las actividades en su trabajo.

## Pregunta 15.

¿Siente que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes?

Tabla 15 Resultado de la pregunta 15 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	5,6	5,6	5,6
	Casi nunca	29	80,6	80,6	86,1
	Con frecuencia	2	5,6	5,6	91,7
	Casi siempre	1	2,8	2,8	94,4
	Siempre	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

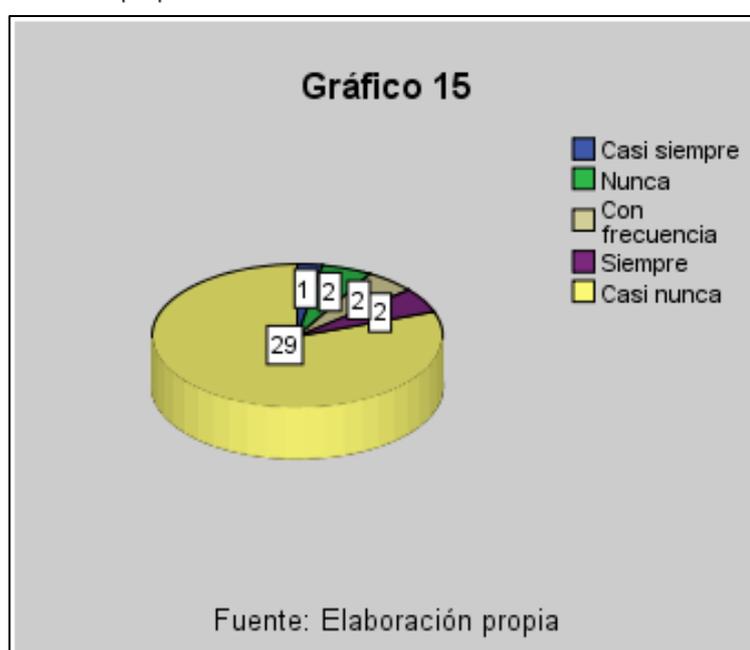


Figura 34 Resultados de la pregunta 15 de la encuesta.

### Descripción 15:

En esta quinceava pregunta, los colaboradores responderán sienten que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes. Estas alternativas oscilan entre: siempre, casi siempre, con frecuencia, casi nunca y nunca. Los 29 colaboradores que hacen el 80.6% de la población responden que “casi nunca” sienten que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población responden que “nunca” sienten que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes. Los 2 colaboradores

que hacen el 5.6% de la población responden que “con frecuencia” sienten que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes. Los 2 colaboradores que hacen el 5.6% de la población responden que “siempre” sienten que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes. Mientras que 1 de los colaboradores que hacen el 2.8% de la población responden que “casi siempre” sienten que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes.

**Pregunta 16.**

¿Siente seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que labora?

*Tabla 16* Resultado de la pregunta 16 de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	2,8	2,8	2,8
	Casi nunca	5	13,9	13,9	16,7
	Con frecuencia	20	55,6	55,6	72,2
	Casi siempre	6	16,7	16,7	88,9
	Siempre	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia



*Figura 35* Resultados de la pregunta 16 de la encuesta.

### **Descripción 16.**

En esta pregunta 16, si sienten seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que laboran. Estas alternativas oscilan entre: siempre, casi siempre, con frecuencia, casi nunca y nunca. Los 20 colaboradores que hacen el 55.6% de la población responden que “con frecuencia” sienten seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que laboran. Los 6 colaboradores que hacen el 16.7% de la población responden que “casi siempre” sienten seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que laboran. Los 5 colaboradores que hacen el 13.9% de la población responden que “casi nunca” sienten seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que laboran. Los 4 colaboradores que hacen el 11.1% de la población responden que “siempre” sienten seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que laboran. Mientras que 1 de los colaboradores que hace el 2.8% de la población responde que “nunca” siente seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que labora.

### 3.3 ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 17 Inferencia de los resultados de la dimensión Intensidad

FUNDAMENTO TEORICO	FUNDAMENTO NORMATIVO	HALLAZGOS
Robbins, Stephan P. (2004). Sostiene que la intensidad conciste en cuanto se esfuerza una persona para el logro de sus metas.	Ley N° 29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo.  Título IV. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo; Cap 1. Principios; Art. 20. Mejoramiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.  Ley general del trabajo  Título V. Derechos y obligaciones; Cap II. Derechos y obligaciones de los trabajadores; Art. 74. Participación de los programas de capacitaciones y Art 79. Obligaciones del trabajador.	1. En frecuencia del esfuerzo por cumplir con el trabajo en la empresa, el 44.4% de los encuestados respondió que su esfuerzo es “medianamente intenso” por cumplir con su trabajo, y un 38.9% de los encuestados respondió que su esfuerzo en el trabajo es “muy poco intenso”.  2. El esfuerzo en el trabajo va acorde con el pago de horas extras, el 47.2% de los encuestados respondieron que su esfuerzo es “medianamente intenso” cuando les pagan las horas extras trabajadas.
Chiavenato, Idalberto. (2009). Sostiene que la intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido.	Reglamento de seguridad y salud en el trabajo MCTC  4. Liderazgo, compromiso y política  4.2 Política de seguridad y salud en el trabajo	3. El 52.8% de los encuestados se esfuerzan en su trabajo de manera “medianamente intenso” para destacar su trabajo y quedar bien ante sus jefes.  4. El 47.2% de los colaboradores son “casi intensos” en su trabajo porque buscan crecer profesionalmente dentro de la empresa.

#### INFERENCIA CONCEPTUAL

##### DEFICIENCIAS:

1. Existe deficiencia de control y dirección, para implementar con un trabajo basado en metas, buscando el mejor rendimiento del trabajador.
2. Existe deficiencia de uniformización de criterios de pagos.
3. Deficiencia de aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores que buscan escalar profesionalmente en la empresa.

##### CARENCIAS:

1. Existe carencia de falta de formación profesional para la gestión de un plan basado en metas para la empresa.
2. Existe carencia de experiencia profesional para aprovechar las capacidades y habilidades de su personal.

##### LIMITACIONES

1. Existe limitaciones de personal preparado para la elaboración de un plan basado en metas y competencias para incentivar su mejor esfuerzo del colaborador.
2. Existe limitaciones de tiempo para la mejora de los puestos de trabajo, definir bien los roles, y el tiempo de cada puesto para la evaluación de su ascenso.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Inferencia de los resultados de la dimensión Dirección

FUNDAMENTO TEORICO	FUNDAMENTO NORMATIVO	HALLAZGOS
Chiavenato, Idalberto. (2002). Dirección es la formación administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con sus subordinados para que la planeación y la organización puedan ser eficaces se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación, adecuados. Para dirigir las personas el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. (Pag. 482).	trabajo. Título IV. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo; Cap 1. Principios; Art. 20. Mejoramiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	1. El 52.8% de los encuestados se encuentran "muy poco conforme" con la orientación y guía que sus jefes aplican 2. El 52.8% de los encuestados se hallan "muy poco conforme" con la autoridad de mando de su jefe.
	Manual de Organización y Funciones MCTC MOF de Sub General: d, g, h, m, p; MOF Auditor: a, c, f, h, i. MOF Gerente Administrativo: a, r. MOF Gerente de Laboratorio: d, h. MOF de Gerente de Operaciones: b.	3. El 38.9% de los encuestados se hallan "muy poco conforme" con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que él o sus demás compañeros de trabajo abordan.
	Reglamento de seguridad y salud en el trabajo MCTC	4. El 41.7% de los encuestados se hallan "medianamente conforme" con la fecha de entrega de los proyectos que se realizan en la empresa. 5. El 52.8% de los encuestados están "muy poco conforme" con la relación interpersonal que existe con su jefe.
	4. Liderazgo, compromiso y política 4.2 Política de seguridad y salud en el trabajo	6. El 55.6% de los encuestados se encuentran "muy poco conforme" de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo.
<b>INFERENCIA CONCEPTUAL</b>		
<b>DEFICIENCIAS:</b>		
1. Existe deficiencia de guía y orientación en los jefes de área, existe también deficiencia en repartir el trabajo en base a los propios roles definidos, pudiendo así medir la productividad en cada empleado.		
2. Se percibe deficiencias en el proceso de comunicación en vista que no hay relación confianza entre el colaborador y los jefes.		
3. Existe deficiencia por parte de los jefes de área en el interés, grado de complejidad y especialización que necesita el colaborador para cumplir con sus funciones.		
4. Existe deficiencia en gestión de tiempos con la premura de entrega de los proyectos, esto genera un desbalance entre la dirección del trabajo y la intensidad del colaborador al acabar sus funciones.		
5. Existe deficiencia en la relación interpersonal entre jefes y colaboradores por ocasiones, dando lugar a un mal clima laboral.		
6. Existe deficiencia en la limitación del trabajo que el colaborador realiza en la empresa, creando combinación de funciones de los colaboradores.		
7. Existe deficiencia de correcta gestión por parte del jefe para coordinar de manera adecuada la fecha real de la entrega de los proyectos.		
8. Existe deficiencia de supervisión en las actividades del colaborador.		
<b>CARENCIAS:</b>		
1. Existe carencia de formación profesional (base cognitiva).		
2. Existe carencia de experiencia profesional.		
3. Existe carencia de actitud en la dirección del personal, para mejorar sus habilidades y destrezas.		
4. Existe carencia de parte de los jefes en el manejo de personal a cargo, y buena actitud de líder para orientar al colaborador.		
5. Existe carencia de comunicación y coordinación entre jefe y colaborador, lo que implica mala relación de dirección en las áreas.		
6. Existe carencia en la gestión para crear un vínculo de colaborador – líder.		
7. Existe carencia de dirección en los jefes y colaboradores, no todo es gestionar, sino crear vínculos que inspiren y den confianza a los colaboradores.		
8. Existe carencia de compromiso y responsabilidad por parte del jefe para coordinar los proyectos de forma correcta y no alterar de esa forma la persistencia lineal que el trabajador demuestra.		
<b>LIMITACIONES</b>		
1. Existe limitaciones de presupuesto y tiempo para capacitaciones de dirección en situaciones inesperadas, toma de riesgos, a nivel administrativo.		
2. Existe limitación de tiempo para mejorar y/o aplicar las funciones de jefe para realizar sus funciones de manera correcta y no de forma empírica.		
3. Existe limitación de tiempo para mejorar e implementar el plan anual de capacitaciones y proyectar planes capacitaciones para colaboradores.		
4. Existe limitación de tiempo y presupuesto para generar vínculos de relaciones interpersonales entre el jefe y los colaboradores.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Inferencia de los resultados de la dimensión Persistencia

FUNDAMENTO TEORICO	FUNDAMENTO NORMATIVO	HALLAZGOS
Stephen P. Robbins (2004). La perseverancia es la medida de cuanto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.	Ley N° 29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo. Título IV. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo; Cap 1. Principios; Art. 20. Mejoramiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	1. El 58.3% de los encuestados responden que “con frecuencia” realizan un esfuerzo persistente para lograr sus actividades en el trabajo 2. El 66.7% de los encuestados responden que “con frecuencia” prefieren aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo.
Chiavenato, Idalberto (2004). La motivación tiene una dimensión de persistencia. Esta es una medida de la cantidad de tiempo durante el cual la persona consigue mantener su esfuerzo. Las personas motivadas persisten en la realización de una tarea hasta que alcanzan plenamente sus objetivos.	Título V. Derechos y obligaciones; Cap II. Derechos y obligaciones de los trabajadores; Art. 74. Participación de los programas de capacitaciones y Art 79. Obligaciones del trabajador.  MOF de Sub General: d, g, h, m, p; MOF Auditor: a, c, f, h, i. MOF Gerente Administrativo: a, r. MOF Gerente de Laboratorio: d, h. MOF de Gerente de Operaciones: b.	3. El 52.8% de los encuestados responden que “con frecuencia” suelen dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo. 4. El 55.6% de los encuestados responden que “casi siempre” a pesar que se sientan agotados cumplen con las actividades en su trabajo.
	4. Liderazgo, compromiso y política 4.2 Política de seguridad y salud en el trabajo	5. El 80.6% de los encuestados responden que “casi nunca” sienten que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes. 6. El 55.6% de la población responden que “con frecuencia” sienten seguridad y estabilidad de conservar su trabajo en la empresa que laboran.

**INFERENCIA CONCEPTUAL**

**DEFICIENCIAS:**

1. Existe deficiencia de control y gestión de evaluaciones mensuales, semanales o diarias, para medir las competencias del colaborador y sus funciones.
2. Existe deficiencia de gestión en capacitaciones en centros o institutos que mejoren las capacidades aprendidas de forma empírica por el colaborador.
3. Existe deficiencia del reconocimiento al trabajador para mantener su estabilidad en la empresa.
4. Existe deficiencia de habilidades para aprovechar y mejorar la continuidad de la perseverancia optima que el colaborador refleja
5. Existe deficiencia de correcta gestión por parte del jefe para coordinar de manera adecuada la fecha real de la entrega de los proyectos.
6. Existe deficiencia de compromiso por superar metas de parte del colaborador.

**CARENCIAS:**

1. Existe carencia de habilidad de iniciativa y creatividad en la creación de planes de méritos y recompensas, por parte de los jefes para mejorar las competencias del colaborador.
2. Existe carencia para gestionar becas u medias becas en institutos y así para mejorar la persistencia del colaborador en la empresa.
3. Existe carencia de falta de actitud de parte del colaborador para realizar su trabajo en el tiempo debido.

**LIMITACIONES**

1. Existe limitación de tiempo para la creación de evaluaciones y reportes de los colaboradores.
2. Existe limitación de presupuesto y tiempo para incluir capacitaciones profesionales en centros, institutos que ayuden a la mejora de las habilidades aprendidas en el trabajo de forma empírica.
3. Existe limitación de tiempo para la creación de planes de mejora en la empresa.
4. Existe limitación de tiempo para reevaluar el manual de funciones de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

La investigación ha logrado dilucidar la presencia de deficiencias, carencias y limitaciones en la gestión de la motivación en cada una de sus dimensiones de intensidad, dirección y persistencia estudiado y analizados en el medio de los fundamentos teóricos, normativos, y empíricos que se estila para este tipo y nivel de investigación, por lo que se considera un aporte sustantivo a la teoría de la motivación en el tiempo y escenario realizado.

Con respecto a la dimensión intensidad entendida como el esfuerzo que realiza la persona para el logro de sus metas como se ha llegado a percibir que la organización no cuenta con planes y programas confiables que signifiquen un rol estándar de la actuación, tiene deficiencias de control y dirección, para implementar con un trabajo basado en metas, buscando el mejor rendimiento del trabajador lo cual dificulta la aplicación de la mejora continua y por tanto medir con claridad meridiana el avance en el logro de las metas individuales y organizacionales, configurando una serie de deficiencias, como carencias y limitaciones que es necesario superar.

Con respecto a la dimensión dirección analizada en el marco de sus fundamentos teóricos, normativos y empíricos ampliamente corroborados con los hallazgos se percibe un conjunto de deficiencias, carencias y limitaciones, que resalta la carencia de personal directivo correctamente capacitado en la gestión de la empresa, también deficiencia de guía, orientación, y comunicación entre el

jefe y el colaborador, que deben ser superadas para no continuar la tendencia negativa que dificulta la toma de medidas correctivas respecto a los resultados que viene comprometiendo la dirección de la organizacional.

Con respecto a la dimensión persistencia entendida por el tiempo que la persona sostiene su esfuerzo analizada en el marco de los fundamentos teóricos, normativos y empíricos sostenemos que la empresa objeto de estudio no cuenta con estándares de la actuación, sino simplemente con algunos referentes que devienen de la expertis<sup>18</sup> de los trabajadores que no es suficiente para gestionar todos y cada uno de los sistemas operacionales y administrativos, existe deficiencia de control y gestión de evaluaciones mensuales, semanales o diarias al colaborador, razón por la cual siendo conscientes de las deficiencias, carencias y limitaciones de gestión no se toman las acciones necesarias para revertir las malas experiencias.

---

<sup>18</sup> Expertis: experiencia.

## RECOMENDACIONES

Como recomendación general de la presente investigación recomiendo realizar un estudio de línea base a nivel Administración Estratégica (diagnostico empresarial) que permitan continuar con las etapas de proceso subsiguientes: direccionamiento organizacional, formulación, implementación, ejecución, control y evaluación de estrategias, en la que naturalmente se recomienda en el tratamiento integral del sistema empresa.

Con respecto a los hallazgos de la dimensión intensidad, a nivel operacional se recomienda aplicar el proceso de mejora continua precedida de un trabajo sesudo (profundo) de reingeniería dinámica a efectos para superar deficiencias, carencias y limitaciones de la empresa en acción.

Con respecto a los hallazgos en la dimensión dirección y considerando que hay carencias de personal con las competencias necesarias para el ejercicio de la gestión; cuyo efecto en primera instancia repercute en las deficiencias de gestión que a su vez genera limitaciones de recursos en el marco de la teoría de la Administración Estratégica, teoría de las Restricciones, y otras más, resulta igualmente prudente ingresar a un proceso de reingeniería dinámica para superar la difícil situación de la empresa.

Con respecto a los hallazgos en la dimensión persistencia se recomienda implementar programas audaces de calificación profesional tanto en lo operativo, laboratorio, administrativo y gerencial, como estrategia para lograr el

fortalecimiento organizacional y el desarrollo de competencias compartidas con enfoque a un posible a la corporación empresarial (para evitar perder identidad y crecer).

## BIBLIOGRAFÍA

- Acero Mamani, K. S. (2015). Motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de agencias autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.
- Baños, R., Ortiz Camacho, M., Baena Extremera, A., & Tristán Rodríguez, J. (2017). Satisfacción, motivación y rendimiento académico en estudiantes de secundaria y bachillerato: antecedentes, diseño, metodología y propuesta de análisis para un trabajo de investigación. *Espiral. Cuadernos de Profesorado*.
- Calcina Arenas, M. L. (2017). *Impacto de la motivación en la satisfacción laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pedro P. Díaz*.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de Administración* (8va edición ed.). Mexico, Mexico, D.F: McGraw - Hill Interamericana.
- Chichon Sanchez, V. M., Monje Guevara, C., & Rodriguez De La Torre, S. (2017). Motivación laboral en la gestión del talento humano de la empresa JC INICON E.I.R.L.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2009). *Introducción a la Administración*. Mexico: Cengage Learning.

- Daft, Richard L; Marcic, Dorothy;. (1954). *Motivation and personality*. (M. Abraham, Ed.) Nueva York: Harper.
- Díaz Olaya, J., Díaz Mercado, M., & Morales Cepeda, S. (Junio de 2014). Motivación Laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*.
- Domínguez Paulini, R. H., & Sánchez Llerena, F. M. (2013). *Relación entre rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa COTTON Textil S.A.A*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Mmotivación 360 grados, como incrementarla en la vida y la empresa*. España: Gestión 2000.
- Flores Galarza, D. S., & Vaca Porras, E. M. (2014). Motivación Laboral Caso Estudios: Instituciones.
- Garcia Saenz, V. (2012). *La motivacion laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. España: Universidad de Valladolid.
- Gonzales Ortigoza, L. (2015). Diagnostico para identificar los factores de motivación prevalecientes en el contacto laboral de los trabajadores de una empresa privada, desde una perspectiva tridimensional. Mexico.
- Guerrero Huertas, O., & Sanchez Tibamoso, M. (2011). Analisis de la Motivación del Talento Humano como factor competitivo en el sector bancario de la ciudad de Tunja.
- Hellriegel, Jackson, Slocum, & Franklin. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11a edición ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: John Wiley.

- Koontz, H. (2014). *Administración: una perspectiva global* (Decimocuarta ed.). Mexico: MC Graw Hill.
- Maslow, A. (1943). *Motivation an Personality*. Nueva York: Harper.
- Mecatrónica y Construcción TC. (2015). *Manual de Organización y funciones*. Lima, Lima.
- Montenegro Lopez, J. (2015). *Influencia de la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la empresa "Panadería y Repostería Belén" en el municipio de Matagalpa en II semestre del año 2015*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Puza Fernandez, S. (2016). Implementación de un modelo de motivación para la retención del talento en la empresa Mircasec S.R.L.
- Ricaldi Victorio, I. E., & Villalva Quispe, S. S. (2014). La influencia de la motivación en el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos de la sede central de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). Mexico: Pearson Prentice.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Salazar Raymond, M. B., & Gutierrez Northía, A. (Octubre-Diciembre de 2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Que hace que un trabajador realice más de lo que espera? *Revista empresarial ICE-FEE-UCSG*.
- Solf Zárate, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad, orientación a la meta y tesón. *Red de revistas científicas de América Latina, y el Caribe, España y Portugal*, 119-123.

Zavala Fernandez, O. (2014). Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas. *Tesis para obtener el grado de maestro en Administración.*

# **ANEXOS**

Tabla 20 Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	DÍA/MES													
		02/01 - 03/01	03/01 - 28/03	28/03 - 02/04	02/04 - 05/04	05/04 - 07/04	09/04 - 13/04	13/04 - 18/04	19/03 - 21/04	22/04 - 21/06	21/06	21/0 - 05/07	06/07 - 20/07	23/07 - 26/06	04/08 - 05/08
1	Coordinar con el subgerente de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L el permiso necesario para poder realizar el trabajo de investigación con su presente empresa.empresa	■													
2	Preparar el plan de trabajo para la investigación de suficiencia profesional		■												
3	Presentar el plan de trabajo de suficiencia profesional en la oficina del programa de Modalidad Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional			■											
4	Elaborar el instrumento para medir el grado de motivación en la empresa Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L				■										
5	Confirmar la aprobación del instrumento, encuestas, para diagnosticar la motivación del personal en la empresa Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L					■									
6	Coordinar con el subgerente de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L el permiso necesario para poder aplicar el instrumento, encuestas, para diagnosticar la motivación del personal en la empresa.						■								
7	Visitar la empresa para aplicar la técnica, encuestas.							■							
8	Sistematizar de las encuestas en el programa (SPS)								■						
9	Analizar del resultado obtenido de la aplicación de la técnica									■					
10	Elaborar el trabajo de suficiencia en la empresa Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L.										■				
11	Presentar el trabajo de suficiencia profesional											■			
12	Esperar la revisión del trabajo de suficiencia profesional por parte del jurado												■		
13	Levantar las observaciones del trabajo de suficiencia profesional													■	
14	Entregar el trabajo final de suficiencia profesional														■
15	Sustentar el trabajo final de suficiencia profesional														■

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Cronograma de Presupuesto

N°	RECURSOS	PRESUPUESTO
1	Recursos Humanos	S/50.00
2	Recursos tecnicos	S/2,390.00
3	Recursos Financieros	S/5,400.00
4	Recursos Materiales	S/990.00
5	TOTAL	S/8,830.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Encuesta realizada a los colaboradores de Mecatrónica y Construcción T.C E.I.R.L, sede Villa el Salvador

<b>Entendiéndose la intensidad como el esfuerzo de la persona para el logro de sus metas; y, considerando la siguiente escala de valorización infra, registre el que corresponda a su grupo de trabajo.</b>	<b>Nada Intenso</b>	<b>Muy poco intenso</b>	<b>Medianamente intenso</b>	<b>Casi intenso</b>	<b>Demasiado intenso</b>
1. ¿Con qué frecuencia se esfuerza usted por cumplir con su trabajo en la empresa?					
2. ¿Cómo considera el esfuerzo que realiza usted por cumplir con su trabajo cuando le pagan las horas extras?					
3. ¿Considera usted necesario mejorar y destacar constantemente las actividades de su trabajo para quedar bien ante sus jefes?					
4. ¿Se esfuerza con su trabajo porque busca crecer profesionalmente en la empresa?					
<b>Considerando la siguiente escala de valorización infra registre el que corresponda a su grupo de trabajo.</b>	<b>Nada conforme</b>	<b>Muy poco conforme</b>	<b>Medianamente conforme</b>	<b>Casi conforme</b>	<b>Totalmente conforme</b>
5. ¿Su Jefe lo guía orienta para la mejor realización de su trabajo?					
6. ¿Está satisfecho con la autoridad de mando de su jefe?					
7. ¿Está conforme con la forma de resolución de su jefe ante las críticas, molestias y sugerencias que usted o sus demás compañeros de trabajo abordan?					
8. ¿Se cumple la fecha de entrega de los proyectos en la empresa?					
9. ¿Está conforme con la relación interpersonal que existe con su jefe?					
10. ¿Está satisfecho de cómo su jefe lo involucra en las actividades de su trabajo?					
<b>Entendiéndose la persistencia como tiempo que sostiene la persona el logro de sus metas; y, considerando la siguiente escala de valorización infra, registre el que corresponda a su grupo de trabajo.</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
11. ¿Usted realiza un esfuerzo persistente para lograr sus funciones en el trabajo?					
12. ¿Prefiere aquellas actividades en su trabajo que no demandan mucho tiempo de esfuerzo?					
13. ¿Suele dejar para más tarde el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo?					
14. ¿Aunque se sienta agotado cumple con las actividades en su trabajo?					
15. ¿Siente que el esfuerzo de su trabajo es reconocido por sus jefes?					
16. ¿Siente seguridad y estabilidad de continuar en sus funciones?					

Fuente: Elaboración propia