

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

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



**“INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SILAR PERU S.A.C.
AÑO 2017”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

QUISPE TORRE, NUT ANNY

**Villa El Salvador
2018**

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme lograr mis metas.

A mis padres, por siempre apoyarme y enseñarme a ser mejor persona cada día. A mis hermanos y a todas las personas que amo y estimo porque siempre están a mi lado.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, la salud y por protegerme en cada momento de mi existencia.

A mi asesor por contribuir en mi formación académica y por sus enseñanzas para realizar este trabajo de suficiencia profesional.

A mi centro de estudios y todos los docentes que estuvieron presentes en mi etapa universitaria.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

A mi jefa y compañeros de trabajo por las consideraciones para cumplir con este trabajo de suficiencia profesional.

INDÍCE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDÍCE	iv
LISTA DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Justificación del problema.....	5
1.3 Delimitación del proyecto.....	8
1.3.1 Teórica.....	8
1.3.2 Temporal.....	8
1.3.3 Espacial.....	8
1.4 Formulación del problema.....	8
1.4.1 Problema general	8
1.4.2 Problemas específicos.....	8
1.5 Objetivos.....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9

1.5.2 Objetivos Específicos.....	9
1.6 Información general de la empresa.....	9
CAPÍTULO II.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes de la investigación.....	12
2.1.1 Nivel nacional.....	12
2.1.2 Nivel internacional.....	16
2.2 Bases teóricas.....	20
2.2.1 Factores de motivación.....	20
2.2.1.1 Conceptos.....	20
2.2.1.2 Teorías de la motivación.....	21
2.2.1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	21
2.2.1.2.2 Teoría bifactorial de Herzberg.....	24
2.2.1.2.3 Teoría X y teoría Y.....	28
2.2.1.2.4 Teoría de la fijación de metas.....	29
2.2.1.2.5 Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	32
2.2.1.2.6 Teoría de la expectativa de Vroom.....	34
2.2.1.2.7 Teoría de Pérez López.....	35
2.2.1.2.8 Modelo E-R-G de Alderfer.....	36
2.2.1.2.9 Teoría de la equidad de J. Stacy.....	37

2.2.2 Desempeño laboral.....	45
2.2.2.1 Conceptos	45
2.2.2.2 Características del desempeño laboral.....	45
2.2.2.3 La motivación y el desempeño laboral	46
2.2.2.4 Modelo de desempeño laboral seleccionada para la investigación	47
2.2.2.5 Mejoramiento continuo de actitudes.....	48
2.2.2.6 Las actitudes	51
2.2.2.7 Rendimiento laboral	54
2.2.2.8 Administración de compensaciones	55
2.3 Definición de términos básicos.....	61
2.4 Hipótesis	65
2.4.1 Hipótesis general.....	65
2.4.2 Hipótesis específicas	65
2.5 Análisis de variables e indicadores	65
CAPÍTULO III.....	67
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.1 Método de investigación.....	67
3.2 Diseño de la investigación	67
3.3 Población y muestra.....	68
3.3.1 Población.....	68

3.3.2 Muestra	68
3.4 Técnicas e instrumentos	69
CAPÍTULO IV	70
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
4.1. Resultados	70
CAPÍTULO V	78
DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA	78
5.1 Primer objetivo específico	78
5.2 Segundo objetivo específico	81
5.3 Desarrollo del objetivo general	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
REFERENCIAS	85
APÉNDICES	88
Apéndice A. Matriz de consistencia	89
Apéndice B. Programa de evaluación de desempeño	90
Apéndice C. Cuestionario de motivación laboral	91
Apéndice D. Evaluación de desempeño laboral	93
Apéndice E. Propuesta de mejora: Programa Motivacional en la empresa SILAR PERU S.A.C.	94

Apéndice F. Organigrama.....	102
Apéndice G. Ciclo de Deming.....	103
Apéndice H. Lista de cargos.....	104
Apéndice I. Fotos de la empresa.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow	22
Figura 2. Modelo de comparación de la Teoría de la jerarquía de las necesidades y la Teoría de dos factores de Herzberg.	22
Figura 3. Los dos factores de Herzberg.....	27
Figura 4. Esquema motivacional de McClelland	33
Figura 5. Modelo E-R-G de Aldelfer..	37
Figura 6. Modelo de motivación	41
Figura 7. Sistema de motivación del rendimiento laboral.....	42
Figura 8. Esquema de la motivación y la satisfacción laboral	44
Figura 9. Dimensiones e indicadores del desempeño laboral.	48
Figura 10. Ciclo de mejora continua de actitudes	49
Figura 11. Los componentes de una actitud.....	53
Figura 12. Porcentaje de trabajadores según género.....	70
Figura 13. Encuesta Pregunta N° 1.....	71
Figura 14. Encuesta Pregunta N° 2.....	71
Figura 15. Encuesta Pregunta N° 3.....	72
Figura 16. Encuesta Pregunta N° 4.....	73
Figura 17. Encuesta Pregunta N° 5.....	73
Figura 18. Encuesta Pregunta N° 6.....	74
Figura 19. Encuesta Pregunta N° 7.....	74
Figura 20. Encuesta Pregunta N° 8.....	75

Figura 21. Encuesta Pregunta N° 9.....	76
Figura 22. Encuesta Pregunta N° 10.....	76
Figura 23. Modelo de Sistema Integrado de Gestión.....	80

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos, por la gran competencia que existe en el mercado, las organizaciones están centradas en producir más destrezas, habilidades, y conocimientos en el empleado y trabajador que tiene a su cargo. Ante los diversos desafíos que se enfrentan todos los días, las organizaciones necesitan cambiar sus planes de trabajo. Por lo tanto, para las empresas, es necesario generar nuevas tecnologías desde la perspectiva de las ocupaciones y los clientes, de alguna manera consistentemente con la calidad del capital humano.

De acuerdo a lo anterior, para la mejora de las capacidades del trabajador es necesario poner en práctica nuevas estrategias organizacionales. Por eso mismo, la motivación influye en el día a día de las personas, como una herramienta con la cual se alcanza metas y objetivos. Por eso, la motivación representa un hecho de carácter universal y además es un factor sustancioso del comportamiento organizacional, pues se enfoca directamente en el esfuerzo, el ánimo y el comportamiento del trabajador, produciendo en este un sentimiento de satisfacción con respecto a lo que realiza; también, incentivando a que trabaje más por la importancia que realiza y ejerce en la organización.

Como se mencionó anteriormente, este trabajo de investigación se centra en el valor de los talentos en la organización, ya que muestran algunos factores que determinan la motivación laboral y cómo estos factores afectan su desempeño. Se cree que, al implementar políticas que beneficien a los empleados de la organización, es posible hacer que su trabajo se sienta completo, aumentando así la productividad de la organización.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La creciente relevancia por la productividad y la competitividad laboral, ha llevado a las organizaciones públicas y privadas a tener que asumir la responsabilidad de mejorar, de manera continua, sus recursos humanos, haciendo énfasis en la capacitación y mejora de su miembros o trabajadores, ya que la sociedad avanza económica y tecnológicamente, y se vuelve más específica en sus necesidades. Por esto mismo, es indispensable que el desempeño de los trabajadores sea competente con las labores asignadas, no solamente para generar una mejor eficiencia en las organizaciones en las cuales trabajan, sino también para que alcancen una mayor auto-satisfacción de los trabajadores.

Parte de este panorama, lo conforma la empresa SILAR PERU S.A.C, dedicada a la elaboración y Ejecución de Proyectos en el sector Industrial, además de caracterizarse en la especialización de construcción y mantenimiento de establecimientos para la comercialización de hidrocarburos.

Este estudio se basa en la experiencia del autor trabajando en las empresas mencionada anteriormente y pudo observar la falta de motivación de los trabajadores, y cómo este problema afecta el desempeño laboral.

De esta manera, el entorno de todo trabajo es un ámbito de socialización y, casi siempre, los trabajadores deberían conformar una parte importante de la organización. Las empresas que actúan bajo el enfoque sistémico, constituyen organizaciones abiertas, los cuales están conformados por un grupo de elementos organizacionales llamados también factores productivos, en la que sobresale el factor humano por su gran importancia y superioridad sobre los otros. Las organizaciones se posicionan globalmente por una serie de subsistemas que se relacionan y se influencia de manera mutua. En ellas, el factor humano fomenta las diferentes acciones, las cuales re relacionan unas con otras.

En el pasado, la Administración de Recursos Humanos solo era responsable de los ingresos, el salario y la mano de obra; hoy, ha cambiado este enfoque porque implica la distribución, el mantenimiento y el desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa. Si analiza las razones por las cuales una persona trabaja o contribuye a los esfuerzos de la organización, encontrará que hay muchos factores, como obtener un salario para satisfacer sus necesidades básicas; y la autorrealización que todos desean; para comprender esto, Primero, debemos entender los aspectos sociales del campo en el que trabajan los empleados, y segundo, debemos comprender la personalidad de los empleados.

Uno de los problemas básicos de toda organización se encuentra en la forma de motivar al trabajador. En una sociedad moderna esto no es sencillo, dado que diferentes trabajadores obtienen poca satisfacción de sus trabajos y perciben una sensación muy pequeña del logro personal o creatividad. Esto representaría una barrera que debería saltarse dentro de los programas o actividades motivacionales, para sí identificar aquellos factores que motivan a las personas, de forma individual o colectivamente, y que generalmente se ignoran en este tipo de actividades.

Dada esta coyuntura, es fundamental que los gerentes tengan conocimiento de las fuerzas motivadoras de las necesidades humanas y lo que impide la motivación en la empresa, ya sea el estancamiento o la falta de progreso, comunicación o comprensión con los altos rangos y colegas, la falta de confianza y acuerdo con la empresa y sus líderes, compensación financiera, etc. En resumen, la motivación está relacionada con el esfuerzo por lograr los objetivos. A la larga, los trabajadores o colaboradores agresivos pueden lograr su mayor y mayor desarrollo para alcanzar los objetivos de la organización.

En este sentido, la motivación puede definirse como la capacidad de la empresa de mantener a sus empleados comprometidos para proporcionar el máximo rendimiento y, por lo tanto, alcanzar los objetivos comerciales establecidos por la organización.

Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad del negocio y el trabajo del equipo en las diversas actividades que se realizan, además de que cada miembro se siente realizado en su puesto de trabajo y se identifica con los valores de la empresa. Es la mejor manera para que los trabajadores se consideren como una parte importante de la empresa y den su máximo esfuerzo por ella.

Si aparece la desmotivación, o falta de interés en el desarrollo de las actividades involucradas en el puesto, pueden llevar al trabajador a un estado de apatía que lo empuja a no realizar las

funciones habituales de la mejor manera posible. Cuando un empleado comienza a perder la motivación, pierde entusiasmo y, en consecuencia, la calidad de su trabajo se reduce.

Si el desempeño laboral en la empresa es malo, esto afectaría seriamente a la organización. ya que la productividad se reducirá en gran medida y esto afectaría incluso los costos de la empresa. Sin embargo, hoy en día se puede ver que muchas empresas públicas y privadas que su personal no se siente motivado, lo cual conlleva a que el rendimiento sea más lento y, a menudo, incluso ineficaz.

1.2 Justificación del problema

A) Teórica

Se considera que la importancia de los factores humanos es la clave del éxito de la empresa, lo cual es una preocupación de todas las organizaciones; de manera similar, la gestión de recursos humanos se considera la base de la gestión empresarial. De esta manera, una organización eficaz puede crear una mejor calidad de vida para los empleados, por lo que tienen la motivación para completar sus tareas y reducir el costo del absentismo y las fluctuaciones laborales. No hay duda de que la gestión de recursos humanos es un factor importante para que las organizaciones obtengan altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Ahora, nos basamos en el supuesto de que un empleado motivado muestra un alto desempeño en sus responsabilidades laborales, por lo que vale la pena prestar atención al determinar si el factor motivacional es el principal factor impulsor del desempeño laboral. También puede proporcionar información importante para desarrollar estrategias que generen un efectivo clima organizacional que ayude a mantener a los trabajadores satisfechos en el desempeño de sus funciones y a obtener objetivos organizacionales óptimos. Los resultados obtenidos identificarán qué aspectos de la organización del trabajo deben intervenir para describir la influencia de los factores motivacionales en el ejercicio laboral de los trabajadores y las recomendaciones guiarán la búsqueda de soluciones al problema detectado.

B) Práctica

Este estudio determinará el impacto de los incentivos en el desempeño laboral de los empleados de SILAR PERU SAC. Además de abordar este problema, las organizaciones públicas y privadas también necesitan obtener mayores incentivos de recursos humanos y, por lo tanto, mejorar el desempeño laboral. El diseño de la investigación realizada en este estudio tiene una relación descriptiva, muestra que el desempeño laboral de los trabajadores es la influencia de la motivación de cada trabajador para laborar en SILAR PERU S.A.C. Se aplica el tipo de encuesta y el nivel de la misma es explicativo o causal.

C) Metodológica

En la década de 1950, Frederick Herzberg creó un modelo de motivación que incluía dos factores. Pidió a los sujetos de prueba que lo pensarán. Sienten que su trabajo les ha brindado una felicidad especial en su desempeño laboral, pero, por el contrario, les ha causado molestias en otras áreas. El investigador descubrió que el personal señaló diferentes patrones de factores, y los sentimientos de satisfacción condujeron a sentimientos de felicidad, y rara vez mencionaron los sentimientos de logro como la causa de la incomodidad.

El desempeño laboral es un tema extenso y complejo. Sin embargo, en este estudio, se mencionarán los aspectos más básicos, como la definición de desempeño, las características y métodos de evaluación de este concepto, y la motivación relacionada con el desempeño y la actitud. El primero es la transformación del comportamiento de las personas para que puedan alcanzar mejor sus objetivos realizando mejor sus tareas.

Para comprender el desempeño laboral, primero es indispensable conceptualizarlo. Este significa "cumplir satisfactoriamente las obligaciones inherentes a una profesión, puesto o industria, comportamiento, trabajo y ciertas actividades" (Arias, 2015, p. 35).

Por otro lado, Chiavenato (2015) señaló que "en el proceso de persecución de objetivos, el comportamiento de los empleados refleja el rendimiento, lo que constituye una estrategia personal para alcanzar los objetivos" (p. 58).

Con todas estas definiciones mencionadas anteriormente, el rendimiento puede conceptualizarse como un sinónimo de comportamiento, en otras palabras, es lo que las personas realmente hacen. Es el tipo de acción que se toma para alcanzar las metas organizacionales, se produce de manera voluntaria e involuntaria, lo que hace que los empleados busquen y superen las metas establecidas y las ejecuten satisfactoriamente.

1.3 Delimitación del proyecto

1.3.1 Teórica

El presente trabajo está fundamentado en la teoría de los factores motivacionales y el desempeño laboral.

1.3.2 Temporal

La temporalidad constituye el año 2017.

1.3.3 Espacial

La investigación se lleva a cabo en la empresa SILAR PERU S.A.C., ubicada en la dirección Jr. El Hierro N°283 Urb. Industrial Infantas, distrito Los Olivos.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Cómo influyen los factores de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C. en el año 2017?

1.4.2 Problemas específicos

¿De qué manera los factores higiénicos están influyendo en el mejoramiento continuo de actitudes de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C. en el año 2017?

¿De qué manera los factores remunerativos están influyendo en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C. en el año 2017?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Describir la influencia de factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SILAR PERU S.A.C. en el periodo 2017.

1.5.2 Objetivos específicos

- Evaluar la influencia de los factores higiénicos en el mejoramiento continuo de actitudes de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C. en el año 2017.
- Analizar la influencia de los factores remunerativo en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C. en el año 2017.

1.6 Información general de la empresa

- Razón Social: SILAR PERU S.A.C.
- RUC: 20516522233
- Localización: Jr. El Hierro N° 283 Urb. Industrial Infantas – Los Olivos

A) Reseña histórica

Es una empresa constituida bajo la modalidad de sociedad anónima cerrada y que se crea en el año 2007. Tiene autonomía económica y una trayectoria de 8 años en el rubro de hidrocarburos, además cuenta con el respaldo de la experiencia de más de 25 años de sus principales socios.

SILAR PERÚ S.A.C. es una empresa dedicada a elaboración y ejecución de proyectos para los sectores residencial, comercial e industrial, siendo especialista en la construcción

y mantenimiento de establecimientos que comercializan hidrocarburos. Entre sus compromisos tiene:

- Satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas.
- Brindar los recursos financieros, ambientes de trabajo y de infraestructura apropiados para el logro de sus objetivos.
- Cumplir con la legislación vigente y aplicable a SILAR PERÚ S.A.C. y otros requisitos voluntariamente suscritos por la organización.
- Prevenir daños en los procesos y productos, así como lesiones y deterioros de la salud en sus trabajadores, contratistas, subcontratistas y visitantes, controlando las operaciones, peligros y riesgos.
- Protección del medio ambiente y prevención de la contaminación, relacionada con la naturaleza, magnitud e impactos ambientales como resultados de nuestras operaciones, actividades, productos y servicios, así mismo controlamos a nuestros contratistas y subcontratistas para prevenir la contaminación.
- Garantizar que nuestros trabajadores y sus representantes sean consultados y participen activamente en el Sistema Integrado de Gestión.
- Al mejoramiento continuo de los procesos, su eficacia y el desempeño en materia de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Preservación del Medio Ambiente.

Para garantizar el cumplimiento de estos compromisos se entregan a sus colaboradores una constante capacitación, clima laboral apropiado, control de sus procesos permanentemente y fomentando la cultura de la comunicación efectiva y liderazgo.

B) Misión

Expertos en la construcción y mantenimiento de instalaciones para la comercialización de hidrocarburos, brindando servicios de satisfacción al cliente para el diseño, preparación y ejecución de proyectos en el sector industrial; cumpliendo con los estándares de seguridad, calidad y medio ambiente, y asumiendo la responsabilidad social.

C) Visión

En línea con las normas nacionales e internacionales de seguridad, calidad y medio ambiente, se encuentra en una posición de liderazgo en el campo de la construcción y el mantenimiento, y ha consolidado su posición en el mercado nacional. Además de mantener un compromiso con la responsabilidad social.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Nivel nacional

Castillo (2014) concluyó en su documento *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral de los trabajadores en diferentes niveles* que existe una relación positiva y de intensidad media entre el clima organizacional, la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. La relevancia de este tipo de estudios, por lo tanto, se ha señalado repetidamente en estudios realizados en América Latina y España. De acuerdo con el marco teórico y empírico de esta investigación, esta relación puede considerarse, porque el clima organizacional tiende (casi inevitablemente) a influir en esta relación en la organización, respaldada por factores como la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo y la comunicación. Además, de la motivación de los empleados y satisfacción laboral.

Sin embargo, el autor señaló que el análisis del informe la llevó a concluir que, en el entorno empresarial estudiado, la motivación intrínseca es la motivación más predictiva para la satisfacción en comparación con otras variables en el estudio. Esto le permite señalar que las recomendaciones teóricas son un reconocimiento de esta motivación, porque señalan que cuanto mayor es la calidad, mayor es la satisfacción general. Además, teniendo en cuenta que no se encontraron diferencias significativas en la investigación con respecto a las variables sociodemográficas de género, edad, nivel de educación y nivel socioeconómico, sería pertinente que los programas implementados por las organizaciones mejoren la motivación intrínseca de sus trabajadores, específicamente en el grupo jerárquico en el que se encuentran, evitando clasificaciones en relación con las variables externas mencionadas (p. 33-34).

Desde un punto de vista paralelo, Palma (2000), al investigar el clima laboral en el personal que trabaja en las universidades, señala, en sus conclusiones, que la motivación y el entorno laboral son dos temas de gran importancia en la psicología organizacional, debido a sus implicaciones para la productividad de los recursos humanos en los entornos laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En dicha investigación, estos aspectos muestran un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí, sin presentar niveles óptimos de motivación. Los docentes y trabajadores con más de cinco años de servicio presentan una mejor puntuación, personal con características relacionadas con la autorrealización y la internalización de una cultura laboral (p. 20).

Vásquez (2007) señaló en su tesis titulada *El nivel de motivación y su relación con el nivel de atención* que los profesionales de enfermería (48% de la investigación) que su nivel de motivación es medio, y las dimensiones de identidad y autonomía son las más importantes, mientras que las dimensiones de retroalimentación de tareas, importancia y diversidad tienen niveles de motivación más bajos.

Otra conclusión muestra que la dimensión que genera una motivación promedio entre los profesionales de enfermería se caracteriza por:

- La identidad está relacionada con la importancia de los resultados que obtienen de su trabajo y las oportunidades que brindan para sus logros personales.
- -Autonomía, creen que asumir la responsabilidad del trabajo les facilita tomar decisiones basadas en el grado de libertad generado por sus habilidades (p. 66).

Palacios y León (2015), en su tesis titulada *Influencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Trabajadores de la Empresa De Transporte Royal Palace's Agencia Cajamarca 2013*, señalan, entre sus conclusiones, tres que destaco a continuación:

- La motivación laboral empleada por la empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca no estimula ni motiva a los trabajadores, en una escala Likert de un puntaje mínimo de 1 y un máximo de 5, esta variable tiene una ponderación de 3.63. La empresa puede usar este puntaje, ya que mejorar el nivel de motivación con un mejor ambiente de trabajo y las mejoras en sus condiciones aumentarán la producción, la eficiencia y el desempeño de

los trabajadores; También mejorará el mejor trato para los clientes y entre colegas, estas variables juntas agregan valor a la empresa.

- El clima organizacional de la empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca no ha satisfecho ni insatisfecho a los trabajadores, en una escala Likert con un puntaje menor de 1 y uno mayor de 5, esta variable tiene una ponderación de 3.59, que es un puntaje promedio y puede ser una oportunidad y una amenaza, ya que es posible trabajar para mejorarla y/o puede continuar disminuyendo en términos de su valoración por parte de los trabajadores, lo que tendrá un impacto en la motivación y esto en la producción, el rendimiento de los trabajadores y la empresa dará posteriores resultados.
- Se ha determinado que el Clima Organizacional influye directamente en la motivación de los Trabajadores de la Empresa Royal Palace's Agencia Cajamarca; se obtuvo que, el grado de influencia de la variable independiente sobre la dependiente, sea del 87% (p. 84).

Quispe (2015), en su tesis titulada *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*, concluye en lo siguiente, respecto al tercer objetivo específico, el cual fue determinar la relación entre la motivación laboral y la dimensión de productividad laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, y en la que hay una muestra de evidencia de correlación estadística de 0.183, donde se observa que existe una relación directa: muy débil positivo; es decir, a medida que la relación aumenta en la misma dirección, crece para

ambas variables. Nuevamente, la importancia es muy baja porque la evidencia estadística indica que el valor del resultado es mayor que 0.01. Por lo tanto, dado que el valor $p > 0.05$ (p. 90), existe suficiente evidencia estadística para rechazar esta relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

2.1.2 Nivel internacional

Latorre (2012), en su tesis titulada *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*, llegó a las siguientes conclusiones:

- Las prácticas de recursos humanos, orientadas al compromiso y basadas en el enfoque "suave", están relacionadas positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los mismos. Estas prácticas analizadas desde un punto de vista universalista, muestran que son positivas para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre que estén implementadas y sean visibles para los empleados, incluso si son informados por los empleados o por los gerentes de recursos humanos de la empresa.
- Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas hechas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y regulatorio se ven favorecidos por las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso de desempeño. Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por lo tanto, es necesario desarrollar contratos idiosincrásicos en todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados,

evitar desigualdades y así mejorar su desempeño. El cumplimiento del contrato psicológico y su reciprocidad, muestra una mayor satisfacción y desempeño, apoyando la necesidad de desarrollar contratos idiosincrásicos.

- Las perspectivas de empleo futuro se han analizado como un indicador de una política de recursos humanos basada en un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no muestran una relación con las prácticas de recursos humanos, lo que estaría en contra de la tesis de la alineación del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Es necesario tener en cuenta la forma en que se ha medido esta variable que, si no existe un plan estratégico previamente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada con respecto al sistema de recursos humanos (p. 282-283).

Delgado y Di Antonio (2010), en su tesis titulada *La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional: Un Estudio de Caso*, llegaron a señalar, en sus conclusiones, que la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que el logro de los objetivos de la empresa depende en gran medida de ello. Se señala que los ejecutivos de la Compañía de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A.”, no se han dado cuenta de la importancia de esto y continúan practicando una gestión que no tiene en cuenta el talento humano. También se concluye que la compensación económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta al seleccionar un motivador, dando paso a otras consideraciones como la estabilidad y la seguridad laboral, el entorno laboral, el reconocimiento del trabajo realizado y las posibilidades de alguna promoción.

De los trabajadores encuestados, la mitad de ellos considera que el salario que reciben es consistente con el trabajo que realizan, las responsabilidades y expectativas. Esto ocurre dentro de la relación de salario, expectativas laborales y motivación. Sin embargo, hay otra mitad de los trabajadores que no muestran la misma conformidad. Ante este hecho, se concluye que el factor económico no garantiza la permanencia y el alto desempeño laboral de un trabajador, ya que sus necesidades están cubiertas porque surgirán otras que no están relacionadas con el dinero (p. 89).

Peza (2012), en su tesis titulada *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones*, llegó a señalar que la motivación en los miembros de los equipos de trabajo y el tipo de liderazgo que ejercerán los gerentes, son factores que influyen positivamente en el desempeño de los equipos de trabajo, y esto facilita el logro de los objetivos de la organización.

De la misma manera, este autor afirmó que el desempeño de cada equipo o grupo laboral es una variable de tipo multifactorial, la cual apunta a tomar a la motivación, el liderazgo y la gestión como los tres elementos fundamentales que posibilitan que el desempeño influya positivamente en los logros de los objetivos organizacionales. Estos factores organizacionales afectan directamente el desempeño de la compañía y el logro de las metas, además de que curren de manera similar en diferentes situaciones y se aplican a diferentes temas de investigación (p. 135).

Ramírez (2013), en su tesis titulada *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*, llegó a las siguientes conclusiones:

1. El desempeño laboral individual es un generador natural multidimensional, por lo que se puede definir en cuatro componentes independientes y generalizables para diferentes trabajos y roles laborales: desempeño de tareas, desempeño contextual, desempeño adaptativo y desempeño activo.
2. La expansión del número y el significado de las piezas, incluido el diseño de obras y la realización de obras individuales, pueden aclarar su relevancia final, ya que esto puede resolver el problema de las normas y especificaciones. A su vez, tiene una mayor correspondencia con los últimos avances científicos en estas disciplinas.
3. En su conjunto, las características motivacionales del trabajo, incluida la tarea y el conocimiento, pueden desempeñar un papel en la explicación de los diferentes componentes del desempeño personal, especialmente la tarea; sin embargo, las contribuciones relativas de cada subdimensión son diferentes (p. 234-235).

Sum (2015), en su tesis titulada *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*, concluye que la motivación, entre el personal administrativo de la empresa de alimentos de región de México, es que realizan el trabajo con óptimo entusiasmo y que se sienten satisfechos cuando reciben un incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. La escala Likert confirmó, en dicha investigación, que los empleados reciben felicitaciones de sus superiores cuando hacen

su trabajo óptimamente, lo que les ayuda a hacer un buen trabajo en sus actividades. El desempeño de los empleados fue monitoreado usando la escala Likert aplicada a los empleados de la compañía. Las notas recibidas de cada ítem fueron la mayoría favorables para la investigación, y estadísticamente los resultados están dentro del significado y confiabilidad (p. 65).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Factores de motivación

2.2.1.1 Conceptos

Según Robbins (2015), son "un proceso que ilustra la fuerza, la dirección y la persistencia de los esfuerzos individuales para lograr sus objetivos" (p.506). Esta definición tiene tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia; el primero es el grado de esfuerzo que el individuo usa para lograr el objetivo. especialmente:

- Intensidad: generalmente se interpreta como el grado o cantidad de concentración del comportamiento.

- Esfuerzo: se considera una virtud espiritual y se relaciona con nuestra fuerza o esfuerzo cuando enfrentamos dificultades o intentamos alcanzar objetivos.

- Persistencia: se refiere a la duración del comportamiento.

En este sentido, se considera que la motivación es "Representa aquellos procesos psicológicos en curso que conducen a estímulos, dirección y comportamiento voluntario dirigido a la meta" (Kinicki, 2003, p. 643).

A partir de lo señalado anteriormente, la motivación se centra en los estados internos del trabajador o persona general, dado que su comportamiento se dirige a fines en común

y, al mismo tiempo, esta direccionado por necesidades que requieren ser satisfechas, por impulsos que se desarrollan como motivacionales, además de que son efecto de un contexto socio cultural en el que vive la persona, afectando su empleo y vida.

2.2.1.2 Teorías de la motivación

Entre las diversas teorías sobre la motivación, este artículo se centrará en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la teoría de Herzberg (1964), pero también mencionará otras teorías y definirá algunas de ellas.

2.2.1.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

En el campo de la motivación, esta teoría es una de las teorías más utilizadas. Abraham Maslow (Chiavenato, 2017, p.50) propuso esta posición teórica. Según él, "las necesidades humanas están constituidas por una jerarquía de importancia e influencia, que puede derivarse de La visualización de la pirámide. La mayor necesidad fisiológica es la autorrealización ". La Figura 1 ilustra esta idea en detalle:

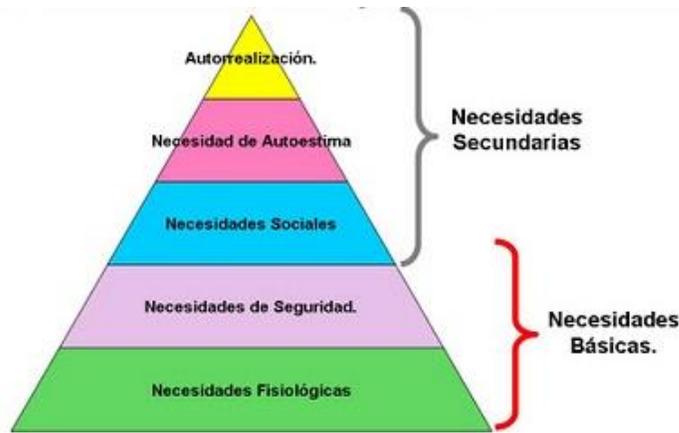


Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Recuperado de Chiavenato (2017).

En este sentido, Engle (1996) señaló: "Cada necesidad menor debe satisfacerse para que las personas sean conscientes o desarrollen la capacidad de satisfacer necesidades más importantes", La figura 2 grafica estas ideas:



Figura 2. Modelo de comparación de la Teoría de la jerarquía de las necesidades y la Teoría de dos factores de Hezberg. Recuperado de Newstrom (2017, p. 75).

Antes de adoptar esta teoría, los gerentes creían que un aumento salarial podría resolver cualquier problema de los empleados, pero desafortunadamente no logró el resultado deseado. De esta manera, podemos decir que, como todos los demás, los empleados también dependen de las necesidades de las especies, como los alimentos, por lo que deben inspirar su entusiasmo por las necesidades de seguridad, protección y cuidado; por las necesidades sociales y las relaciones familiares. Necesidades, por respeto, estado y necesidades de estado, y la autoestima resultante, y la necesidad de alcanzar uno mismo o alcanzar cualidades personales específicas.

Engler (1996, p. 354), cuando trata estos temas, clasifica los requisitos en las siguientes categorías en orden ascendente de jerarquía.

- **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades más fuertes y están relacionadas con la supervivencia física y la preservación de los organismos. Son las necesidades básicas del individuo y la prioridad del individuo. Lo que queremos enfatizar es: hambre, sed, sueño, oxígeno, refugio y sexo. Chiavenato (2017, p.57) señaló: "Cuando alguna de estas necesidades no se satisfaga, dominará la dirección del comportamiento".

- **Necesidades de seguridad:** Requisitos de seguridad: Cubren una amplia gama de requisitos relacionados con las órdenes de mantenimiento y la necesidad. Los más famosos incluyen: sentirse seguro, estable, ordenado y protegido. Muchas personas ignoran el deseo de libertad para garantizar la estabilidad y la seguridad. Es posible que las personas que viven en entornos inseguros o que trabajen inseguros necesiten gastar mucho tiempo y energía para protegerse y proteger su propiedad.

- **Necesidades de pertenencia y amor:** Esta es una necesidad humana, que incluye emociones y un sentido de pertenencia a la familia, parejas sociales. Y otros grupos

- **Necesidades de estima:** Maslow divide estas necesidades en dos categorías: las relacionadas con la autoestima, la autoestima y la autoevaluación, y las relacionadas con los demás: la necesidad de respetar, respetar y reconocer a los demás.

- **Necesidad de autorrealización:** se relaciona con la forma en que satisfacemos nuestra naturaleza individual y buscamos cumplir metas que potencien nuestro crecimiento como personas.

Interpretación de la jerarquía de las necesidades

Las personas tienen necesidades que desean satisfacer continuamente, y esas necesidades que pueden realizarse no constituirán motivaciones tan fuertes como las necesidades insatisfechas. La jerarquía de estas necesidades es parte de la evaluación de los gerentes, dado que significa una gama de ideas que posibilitan el conocimiento de lo que ellos pueden satisfacer de sus trabajadores. Por eso, los gerentes necesitan, en primer lugar, conocer las necesidades de sus trabajadores y luego aceptarlas. En segundo lugar, es necesario que reconozcan que cada necesidad es diferente en cada empleado. En tercer lugar, es deseable que brinden satisfacciones las necesidades específicas. Por último, es necesario percibir que dar más de lo mismo puede generar un efecto menor en la motivación.

2.2.1.2.2 Teoría bifactorial de Herzberg

En 1950, Frederick Herzberg estableció un modelo de incentivos de dos factores. Pidió a los participantes de la prueba que pensarán en otras cosas que los hacen sentir particularmente bien en el trabajo y otras cosas que los hacen sentir incómodos. Herzberg

descubrió que los empleados mencionan varios factores, y una sensación de logro trae felicidad, y la falta de estos factores rara vez causa molestias

Cuando Newstrom (2017) señaló los factores de mantenimiento y motivación, según la conclusión extraída por Herzberg en la investigación, las razones son dos razones independientes. Dijo que algunas razones laborales, como las condiciones laborales y la seguridad laboral, hacen que los empleados se sientan insatisfechos, especialmente si faltan estas razones. Se dice que esos poderosos puntos de insatisfacción causan higiene o cuidado porque no tienen que ser ignorados. La base debe establecerse para empleados con motivos razonables (p. 128).

Contenido y contexto del puesto: Son factores de motivación, como el logro y el compromiso, es decir, están directamente relacionados con el trabajo en sí y el desempeño de los empleados, así como el reconocimiento y el desarrollo personal experimentado por el sujeto, en aspectos importantes. Estos empresarios se centran en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo. Por otro lado, el cuidador está relacionado con los antecedentes del trabajo, es decir, con el entorno que lo rodea. La distinción entre contenido y contexto es importante porque muestra que la motivación de los empleados es lo que hacen, y más cuando asumen responsabilidad o son reconocidos por sus acciones.

- **Motivadores intrínsecos y extrínsecos:** La motivación intrínseca es la satisfacción interna que sienten las personas cuando realizan un trabajo, por lo que existe una conexión directa y regular entre el trabajo y el entretenimiento. La motivación extrínseca es una atribución externa que se genera por separado del tipo de trabajo, y no puede complacerlos directamente durante la ejecución. Tales ejemplos se pueden encontrar en

proyectos de jubilación, seguro de costos y vacaciones pagadas. Aunque los empleados valoran estos elementos, no son factores motivadores efectivos.

En 1959, Frederick Herzberg y sus trabajadores publicaron el libro *Motivación laboral*, que explora la relación entre la respuesta laboral y la efectividad. Aquí, estudiaron cómo trabajan las personas y les pidieron que describieran cuánto tiempo estuvieron haciendo suposiciones. Los factores más importantes se mencionarán a continuación.

Souza (2013), cuando señala el reconocimiento, lo define como la gratitud que los trabajadores pueden recibir de sus realizaciones y sus logros (p.112).

Bajo este enfoque, Newstrom (2017, p.77) Señalaron: "Como herramienta de motivación, el establecimiento de objetivos es más efectivo cuando se tienen cuatro elementos. Estos elementos son: aceptación de objetivos, especificidad, desafío y retroalimentación".

Con respecto a los desafíos, Newstrom (2017, p.78) afirmó que "los trabajadores son más enérgicos cuando realizan tareas difíciles que cuando realizan tareas simples", pero deben ser factibles y alcanzables para los empleados y las organizaciones.

Por último, el feedback es necesario, puesto que el trabajador necesita una retroalimentación sobre la forma en que está trabajando y de esta forma medir qué tanto de triunfo tiene.

Con respecto a la capacitación, esto radica en el estudio de las habilidades que pueden tener para realizar su trabajo. La capacitación que debe brindar el líder de la institución o empresa está relacionada con los nuevos procedimientos del curso y el progreso tecnológico de la capacitación, lo que puede facilitar la tarea y mejorar la forma en que enseñan.

Teniendo en cuenta la autonomía, Leboyer (2007) lo define como "la independencia y la libertad que disfrutan los trabajadores, y qué procedimientos deciden usar, cómo organizar su tiempo, siempre que respeten la posibilidad de objetivos. Se les ha asignado" (p. 156). Por lo tanto, las personas que asumen el poder de decisión en el trabajo y están motivadas tienen un sentido personal de compromiso con los resultados y se les alienta a lograr un mejor desarrollo.

De otro lado, los salarios forman una parte fundamental. Los trabajadores necesitan observar que sus esfuerzos son materializados en forma de dinero, por eso es un elemento motivador. En ese aspecto, los salarios son un factor que influye directamente

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Figura 3. Los dos factores de Herzberg. Adaptado por la autora.

2.2.1.2.3 Teoría X y teoría Y

Robbins (2015) señaló que Douglas McGregor (Douglas McGregor) presentó dos puntos de vista sobre las personas: un punto de vista negativo, llamado teoría X, y otro punto de vista positivo, llamado teoría Y. La visión de la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas a través de las cuales pueden moldear su comportamiento hacia los subordinados.

Chiavenato (2017) señaló: "La teoría X es el concepto tradicional de gobierno, que se basa en creencias erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano" (p. 26). Según la Teoría X, los cuatro supuestos de los gerentes son que primero deben considerar que a los trabajadores no les gusta el trabajo y siempre intentan hacerlo. En segundo, en vista del primer punto, todo trabajador debe ser obligado, controlado o amenazado con castigos para conseguir determinados fines. En tercer lugar, los trabajadores evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones escritas. Por último, los trabajadores colocarán su seguridad antes que todos los otros factores.

Para Chiavenato (2017, p. 62):

La teoría X obliga a las personas a hacer exactamente lo que la organización pretende, independientemente de sus opiniones y objetivos personales. Cuando un administrador impone arbitrariamente un plan de trabajo de arriba a abajo y controla el comportamiento de los subordinados, el administrador ejecutará la teoría X.

En contraste a lo anterior, McGregor señaló cuatro ideas a las que llamo la Teoría Y. La primera consiste en que los trabajadores podrían considerar al trabajo como algo tan propio como descansar o jugar. La segunda señala que los empleados se pueden dirigir

y controlar mejor si se encuentra más comprometida con fines u objetivos. La tercera apunta que toda persona natural acepta e incluso solicita responsabilidades. Por último, las decisiones que innovan son importantes entre la gente y no es propio solamente de puestos gerencial o administrativos.

Siguiendo esa línea, Chiavenato (2017, p.64) señala que: "La teoría Y es el proceso de crear oportunidades y liberar potencial para lograr la superación humana". La contribución de explorar esta teoría es que, si aceptamos la prueba McGregor, ¿cuál es el significado de la razón que se entenderá? La respuesta se expresa mejor dentro del marco teórico de Maslow. Debe tenerse en cuenta que en la teoría X, las personas piensan que las necesidades de bajo nivel dominan

Por otro lado, en teoría Y, se supone que la demanda de orden superior nos domina. McGregor cree firmemente que la premisa de la Teoría Y es más efectiva que la Teoría X. Por lo tanto, presentó ideas como la toma de decisiones participativa, promesas e incentivos para puestos de trabajo, formando así una buena relación de equipo, lo que significa aumentar completamente la tasa de empleo de los empleados.

2.2.1.2.4 Teoría de la fijación de metas

A fines de la década de 1960, Edwin Locke propuso que trabajar para una determinada tarea era una gran motivación para el trabajo. Las tareas les dicen a los empleados qué hacer y cuánta energía necesitan poner. Más específicamente, podríamos decir que las tareas privadas pueden mejorar el rendimiento; una vez que una persona difícil es aceptada, se desarrollará más que una persona simple. Además, la reposición puede producir más rendimiento que la falta de ella.

Para Locke (1968, p.30):

El resultado del objetivo específico difícil es mayor que el objetivo general de lograr el "mejor papel". La particularidad del objetivo en sí es un estímulo interno. Si factores como la capacidad y la aceptación del objetivo siguen siendo los mismos, también podemos estar seguros de que cuanto más difícil sea el objetivo, mayor será el rendimiento. Es lógico suponer que el objetivo más simple es el más aceptable. Pero cuando un empleado acepta una tarea difícil, persistirá hasta que se complete, reduciendo o abandonando la tarea.

Cuando las personas reciben retroalimentación sobre el progreso de la ejecución de la tarea, lo harán mejor porque estos comentarios señalan las diferencias entre lo que hacen y lo que quieren hacer, razón por la cual esto a veces sirve como guía para la acción, pero no siempre.

En comparación con la retroalimentación externa, la retroalimentación personal demostró ser una motivación más poderosa. Si es probable que los trabajadores participen en la formulación de sus propias tareas, ¿trabajarán duro? La evidencia de que las tareas participativas son superiores a las tareas asignadas es contradictoria. En algunos casos, las tareas indicadas en el grupo estimularán un mayor desarrollo, mientras que, en otros casos, si el jefe les asigna tareas, el individuo se desempeñará mejor. Sin embargo, uno de los beneficios de la participación es que aumenta la aceptación de aceptar tareas como el propósito ideal del trabajo. Si las personas participan en el establecimiento de tareas, es más probable que acepten tareas incluso complejas que las asignadas arbitrariamente

por los jefes, porque los individuos están más dispuestos a participar en las elecciones en las que participan.

Además de la retroalimentación, se encontró que otros cuatro factores afectan la relación entre tareas y desempeño: responsabilidades de la tarea, buena efectividad personal, atributos de la tarea y cultura nacional. La teoría de fijación de objetivos sostiene que el sujeto está comprometido con el objetivo. En otras palabras, es necesario no reducirlo o abandonarlo. La eficacia personal está relacionada con las creencias de los sujetos con capacidad de trabajo.

Cuanto más eficiente sea, más seguro se sentirá al completar su trabajo. Por lo tanto, en situaciones complejas, observamos que las personas con baja eficiencia personal tienen más probabilidades de reducir el esfuerzo o darse por vencidos, mientras que las personas con alta eficiencia personal están más decididas a controlar su decepción.

Los estudios han demostrado que sin el establecimiento de objetivos personales, no se pueden cumplir bien todas las tareas. Las pruebas han demostrado que las tareas tienen mayor relevancia. En el desarrollo, cuando la tarea es simple en lugar de complicada, y conocida en lugar de reciente e independiente en lugar de interdependiente, las tareas grupales son preferibles a las tareas interdependientes. La contribución para completar la exploración teórica de la fijación de objetivos es comprender que las tareas están relacionadas con la civilización, que los empleados serán razonablemente independientes, que los gerentes y los trabajadores buscan tareas motivadoras, y que ambos se recuerdan en cuentas de desarrollo conscientes.

2.2.1.2.5 Teoría de las tres necesidades de McClelland

David McClelland presentó la teoría de tres necesidades en 1961, a saber, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. El foco de esta investigación está en la demanda de logros de los trabajadores. Por otro lado, según Ivancevich (1997, p.56), la teoría de McClelland sostiene que "el grado de cambio es una de estas necesidades o la combinación de estas necesidades determina la motivación de las personas para un determinado comportamiento".

Robiels supone que "el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación" en base a la "teoría de las tres necesidades" propuesta por Robbins (2015, p.415) Estos requisitos se definen de la siguiente manera:

- **Necesidad de logro:** Realizar algunas cosas difíciles. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o pensamientos. Este es el más rápido e independiente. Superar obstáculos y alcanzar altos estándares. Destaca por ti mismo. Compite y supera a los demás. Mejora tu autoestima a través del ejercicio de la suerte.
- **Necesidad de poder:** Deseo de influir y controlar a los demás. Estas personas quieren trabajar y están interesadas en la autoestima; influir, entrenar, enseñar o alentar a otros a lograrlo. Están muy interesados en el prestigio del grupo de trabajo.
- **Necesidad de afiliación:** Establecer relaciones amistosas y apoyar los deseos de los demás puede inspirar un fuerte sentido de aceptación social, que representa esta necesidad y una motivación poderosa.

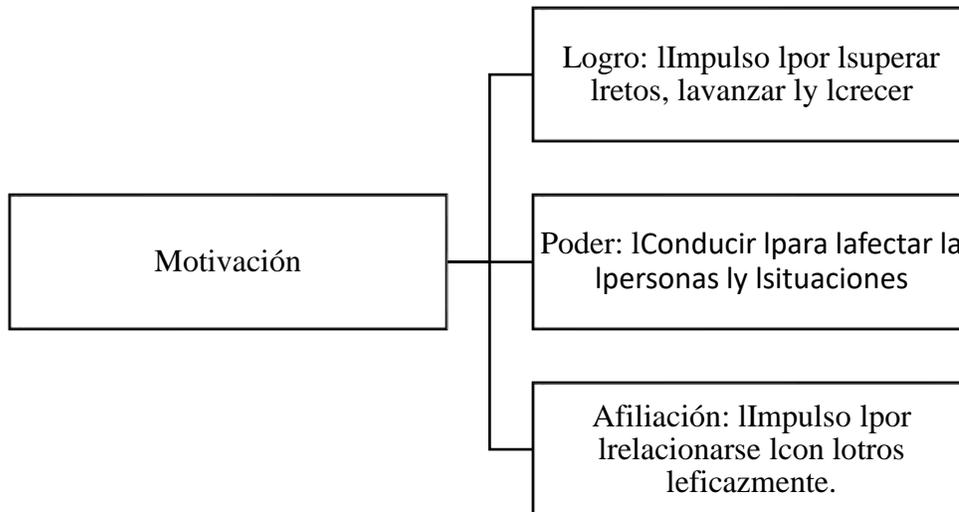


Figura 4. Esquema motivacional de McClelland. Adaptado por la autora.

Newstrom (2017, p.90) señaló que el logro es "lograr objetivos y avanzar, la fuerza impulsora de las alianzas: la capacidad de conectarse efectivamente con otros, el poder: la fuerza impulsora que afecta a las personas y las situaciones".

En otra forma de pensar, McClelland trató de saber por qué varias personas no lograron sus objetivos; en su conclusión, señaló que las razones principales eran el gobierno parental, la civilización, la educación, etc.

El propio Robbins (2015, p.440) señaló: "Por lo tanto, las organizaciones pueden estar interesadas en elegir individuos que se centren en el logro; por el contrario, aquellos que no están atentos pueden ser entrenados para desarrollar un deseo de logro entre ellos"

Teniendo en cuenta las recomendaciones hechas por McClelland, su contribución al trabajo de exploración puede hacer un diagnóstico, lo que resalta que no hay duda de que, entre todos los miembros de la organización, los líderes son personas que están dispuestas a correr riesgos y optan por unirse a grupos o individuos.

2.2.1.2.6 Teoría de la expectativa de Vroom

Víctor Vroom desarrolló el modelo matemático de la teoría de la expectativa en 1964. Después de Frum, Leboyer (2003, p.40) “muestra que la teoría es una evaluación de la probabilidad de que los esfuerzos de una persona produzcan resultados, y que quieren alcanzar o lograr estos resultados”. Considera tres factores: valor, Medios y expectativas:

Vroom (1964, p.30) nos dice que "Explique que la motivación es el producto de tres factores: cuánto desea recibir una persona (precio); su propio cálculo de la probabilidad de que los esfuerzos produzcan suficientes rendimientos (expectativas), y su Cálculo de retribución o devolución (instrumentalidad)".

Al respecto, Newstrom (2017) señaló que “esta relación se expresa mediante la siguiente fórmula: Valencia x expectativa x instrumentalidad = motivación”. Asimismo, Leboyer (2003, p.55) define cada uno de estos parámetros:

- El valor: “Es la característica efectiva que todos atribuyen a los resultados de sus actividades. Por lo tanto, es la relación entre cada persona y cada resultado de trabajo". Por ejemplo, un empleado es más reconocido por obtener más dinero. Y el interés renovado tiene un valor positivo.
- Instrumentalidad: "Representa la relación entre el rendimiento y los resultados de segundo nivel, por ejemplo, salario, bonificaciones, promoción, apreciación e incluso la sensación de hacer cosas importantes".
- Expectación: "Solo todos hacen los esfuerzos necesarios, todos tienen sus propias opiniones y la posibilidad de alcanzar un objetivo determinado".

Newstrom (2017, p.100) afirma que

En resumen, para esta teoría, el producto del precio, la expectativa y la instrumentalidad es la motivación. Estos tres factores pueden presentarse en combinaciones infinitas. La combinación que conduce a la mayor motivación corresponde a precios positivos altos, altas expectativas e instrumentalidad.

Esta teoría contribuye a esta exploración, dando a las personas una comprensión del valor de cada empleado en el posible resultado de sus acciones y la expectativa de que su misión sea exitosa. La consideración de esta teoría es su insistencia en la personalidad y la variabilidad del poder.

2.2.1.2.7 Teoría de Pérez López

Juan Pérez López consideraba la razón como un componente que hace que el sujeto tome medidas en 1985. Se puede dividir en tres tipos según su origen y destino: causa externa, causa interna y causa de trascendencia. A través de esta clasificación, es más fácil entender cómo las personas están motivadas de una manera simple. En este sentido, Pin y Susaeta (2003) determinaron las siguientes razones para actuar:

- **Motivos extrínsecos.** Esta es una razón distinta de la persona que realizó la operación. Caen en los beneficios que las personas esperan de su entorno al realizar ciertas acciones (por ejemplo: incentivos salariales, planes de jubilación, vacaciones, etc.).
- **Motivos intrínsecos.** Son esas razones internas o excusas generadas por la persona que realiza la operación. Están relacionados con lo que una persona

quiere obtener debido a sus cambios internos y personales, son recompensas internas que una persona siente cuando se comporta de una buena manera.

- **Motivos trascendentes.** Son aquellos que tienen un impacto significativo en el medio ambiente debido a un cierto modo de acción. Si la decisión de una persona no incluye la motivación de trascendencia, no podrá comprender a los demás, tendrá desconfianza y tenderá a ser individualista.

Pin y Susaeta (2003, p.37) resumieron esta teoría, enfatizando que la motivación externa está motivada para el propósito inmediato a corto plazo, pero no genera lealtad; asimismo, señala que "Por otro lado, los individuos con motivación interna serán útiles para la organización". Pero si la organización no muestra esta motivación interna, entonces este hecho será negativo.

La contribución de esta teoría al trabajo de exploración nos permite comprender las razones externas e internas más profundamente, y puede recibir y complementar información sobre las principales motivaciones de cada trabajador.

2.2.1.2.8 Modelo E-R-G de Aldelfer

Clayton Aldelfer propuso una jerarquía de necesidades modificada: el modelo E_R_G tiene solo tres niveles. Señaló que sus empleados inicialmente estaban interesados en satisfacer sus necesidades de vida, porque los factores fisiológicos y de seguridad se mezclaron para satisfacerlos con su salario.

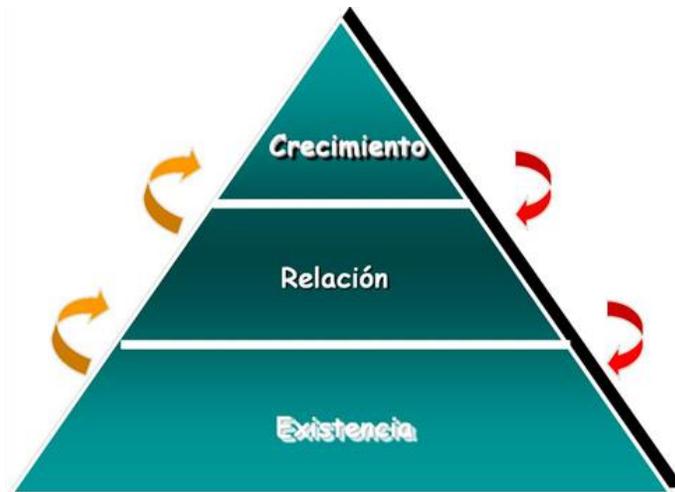


Figura 5. Modelo E-R-G de Aldelfer. Recuperado de Newstrom, 2017.

2.2.1.2.9 Teoría de la equidad de J. Stacy

Newstrom (2017) señaló que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los resultados de sus esfuerzos con sus propios esfuerzos. Además, los trabajadores interactúan en el trabajo y se observan en un entorno social, se juzgan y comparan entre sí.

La contribución es todos los elementos que los empleados piensan que han contribuido a su puesto o a su trabajo, como el aprendizaje, calificaciones, experiencia laboral previa, lealtad, dedicación, tiempo y energía, imaginación y desempeño laboral. El resultado es la remuneración perceptible que reciben del trabajo y de los empleadores, lo que conducirá a salarios y bonificaciones, beneficios, seguridad laboral, recompensas sociales y recompensas psicológicas.

Los empleados analizan la equidad de su "contrato" de contribución a los ingresos y luego lo comparan con la equidad de otros trabajadores en puestos similares o incluso en otros puestos. Incluso si hay estándares subjetivos arbitrarios, se juzgará la equidad de la

recompensa (equidad). Si los empleados se sienten iguales, seguirán trabajando exactamente al mismo nivel.

Si los empleados sienten que sus salarios son demasiado altos, la teoría de la igualdad predice que sentirán una relación desequilibrada con su empleador y buscarán restaurar este estado. Pueden trabajar más duro, reducir el valor de las recompensas que reciben, intentar atraer a otros empleados para exigir más recompensas o simplemente elegir a otros para una comparación justa de los objetivos de recompensa (equidad). Incluso juzgará por estándares relativamente arbitrarios. Si el empleado obtiene los derechos e intereses, continuará generando aproximadamente al mismo nivel.

Los trabajadores mal pagados intentaron reducir su sentido de desigualdad a través de algunas estrategias, porque algunos de sus comportamientos específicos fueron revertidos. Pueden reducir la cantidad o calidad de su producción, aumentar el valor percibido de las recompensas que se les otorgan o tratar de negociar más recompensas. Pueden encontrar a otras personas de una manera novedosa para compararse con ellos mismos o establecer el límite de rendirse. Independientemente de la situación, abordarán la desigualdad sopesando los resultados. Comprender las razones de los resultados y las contribuciones hace que sea más fácil para los gerentes predecir parte del comportamiento inferior al saber en qué medida y bajo qué condiciones los empleados se sentirán desiguales.

Factores que determinan el proceso de motivación

Cequea, Rodriguez y Nuñez (2011) señalan que el proceso de motivación está determinado por los siguientes factores:

- Dirección: se refiere a la naturaleza del comportamiento seleccionado y su impacto en la orientación del objetivo.
- Intensidad: generalmente se interpreta como el grado o grado de concentración en el comportamiento.
- Persistencia: se refiere a la duración del comportamiento.

Por otro lado, el autor también señaló que los elementos que pueden entrar en el proceso de motivación incluyen propósito, meta, demanda, deseo, toma de decisiones, habilidad, comunicación, percepción, aprendizaje, recursos, recompensas, poder e influencia.

En este caso, vale la pena enfatizar que Mankelivan (1987, p.53) señaló:

La motivación es un concepto general que especifica variables que no pueden inferirse directamente de estímulos externos. Pero pueden afectar la dirección, la intensidad y la coordinación de comportamientos aislados que conducen a ciertos objetivos; -un conjunto de factores innatos (biología, aprendizaje, cognición, emoción y sociedad) que desencadenan, mantienen o definen el comportamiento.

En ese sentido, Leboyer (2003, p.62) “Afirma que conocer las necesidades de los miembros de un equipo es saber cómo motivarles, en consecuencia, el gerente tiene que interesarse activamente por las necesidades laborales de su personal”.

Un modelo de motivación

Sobre este tema de la motivación, Newstrom (2017, p.105) señala que se trata de:

El modelo de motivación resume el papel de la motivación en el desempeño. Las demandas e impulsos internos pueden crear tensión y verse afectados por el medio ambiente. Por ejemplo, la necesidad de alimentos crea una tensión llamada hambre. La persona hambrienta mira el entorno que la rodea para ver qué alimentos (incentivos externos) pueden satisfacer su hambre. El medio ambiente afecta el apetito de las personas por ciertos tipos de alimentos.

El rendimiento potencial es el producto de la capacidad por la motivación ($P = C \times M$); de esta forma se consiguen resultados cuando se brindan a los empleados motivados la posibilidad y los elementos de poder ofrecer un óptimo desempeño. La existencia de objetivos y la conciencia de los incentivos es un factor importante para agradar las necesidades personales, además de que son componentes motivacionales poderosos, los cuales generan el esfuerzo.

Cuando los empleados son productivos y la empresa se da cuenta de esto, si la compensación es correcta con respecto a su naturaleza, se pagará en consecuencia. De esta manera, la inmediatez y la organización satisfacen el impulso y las necesidades reales de los empleados. Según el contenido anterior, deberíamos ver que un punto de partida importante es comprender las necesidades de los empleados. Es así que se analiza muchos métodos comunes para categorizar el impulso y la demanda; estos modelos son modelos que los gerentes intentan cubrir la influencia de las demandas internas de los trabajadores en sus comportamientos posteriores.

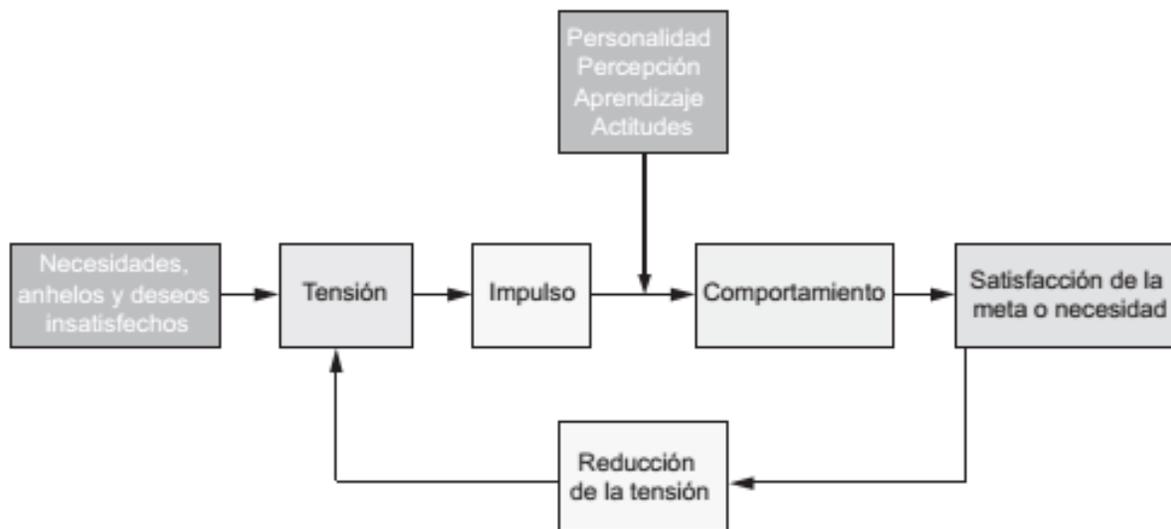


Figura 6. Modelo de Motivación. Recuperado de Newstrom (2017).

Motivación laboral

Aunque la motivación general se refiere al esfuerzo de cualquier objetivo, en el lugar de trabajo, está relacionado con el esfuerzo para lograr el objetivo de la organización de satisfacer sus necesidades individuales.

En este sentido, Dessler (2015) señaló que la motivación laboral es una de las tareas más simples, pero también es una de las tareas más complejas, porque el trabajo en sí es una consideración muy importante en la motivación, que afectará los valores culturales y determinará a una persona, así como mejorará sus condiciones de vida.

Por esta razón, creemos que el estudio de la motivación es muy importante porque nos permite comprender y comprender el comportamiento humano a través de las necesidades o motivaciones que impulsan el comportamiento y los propósitos u objetivos que tienen un gran impacto en él.

Siguiendo estas ideas, Kreitner y Kinicky (1996, p.162) proponen un modelo basado en la Teoría de Sistemas y la Teoría del Refuerzo (ver la Figura 7).

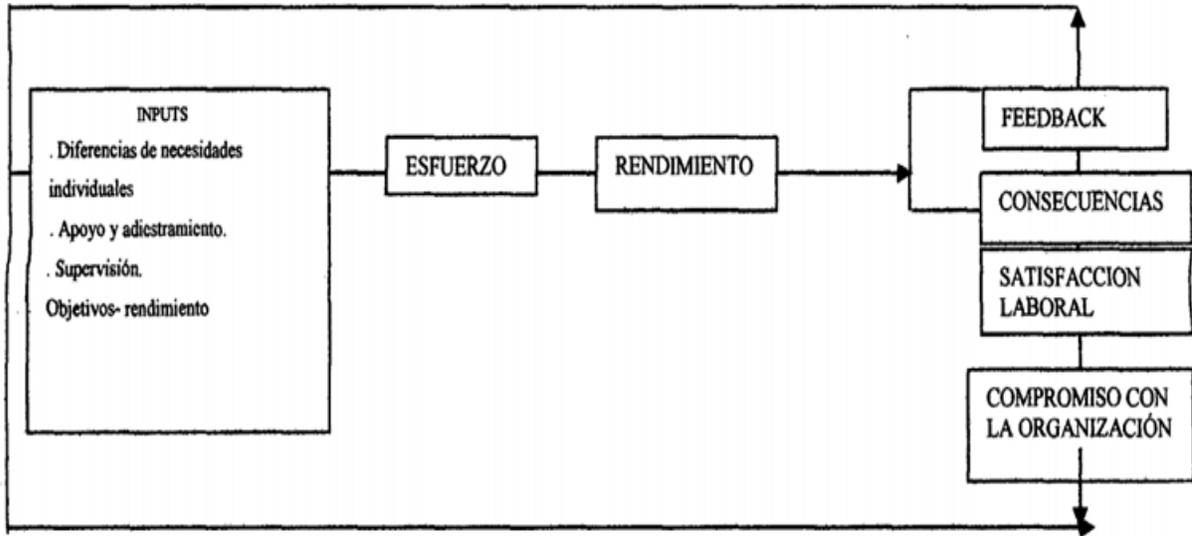


Figura 7. Sistema de motivación del rendimiento laboral. Recuperado de Kreitner y Kinicky (1996, p.153).

La Teoría de los Sistemas, según estos autores, sugiere que "el buen rendimiento resulta de un proceso de combinación de esfuerzo y tecnología para transformar los inputs en los outputs deseados". En referencia a la Teoría del Refuerzo, implica "mejorar el rendimiento con feedback y consecuencias contingentes".

Estas teorías generalmente se refieren a la entrada con la mejor calidad, en cuyo caso se producirá un excelente producto, es decir, la tarea (producto) se realiza efectivamente en presencia de trabajadores altamente motivados (entrada).

Continuando con la descripción de la figura 7, se definen las siguientes características.

- **Diferencias y necesidades individuales:** La autoestima, las habilidades, las características, los valores y las necesidades personales de las personas pueden afectar seriamente el desempeño de los trabajadores.
- **Apoyo y adiestramiento:** Proporcionar los recursos necesarios para realizar tareas y proporcionar capacitación para la orientación y orientación del personal. Del mismo modo, la consideración individual de cada empleado alentará a los gerentes a escuchar con eficacia y proporcionará las herramientas necesarias para lograr el desempeño deseado.
- **Objetivos y rendimiento:** Si un competidor deportivo no conoce el resultado final, será difícil para él ganar y lograr sus objetivos; de manera similar, el individuo debe tener un comportamiento orientado al logro.
- **Características Laborales:** Depende del tipo de tarea que el empleado quiera realizar. Con respecto a esta información, el individuo debe distinguir su trabajo como valioso e importante, creer que es personalmente responsable de las consecuencias de su tarea y evaluar si los resultados obtenidos son satisfactorios.
- **Existe una relación entre el esfuerzo y el rendimiento de los empleados:** Estos dos factores se ven afectados por el entorno de trabajo y las restricciones internas. Se puede encontrar un ejemplo de esto cuando faltan recursos técnicos y materiales, falta de información bibliográfica, mala gestión e infraestructura insuficiente. Lo anterior afectará en gran medida el rendimiento requerido. Estos obstáculos deben ser controlados y minimizados.

Si hay retroalimentación efectiva, aumentará la autoestima, la autoeficacia y el sentido de dirección. Es por eso que la solicitud de liderazgo debe proporcionar suministros y resaltar las debilidades encontradas en el desarrollo.

La satisfacción laboral se ve afectada por la racionalidad de los empleados y la compensación del desarrollo; en este caso, las personas se comprometerán con la organización y su propósito.

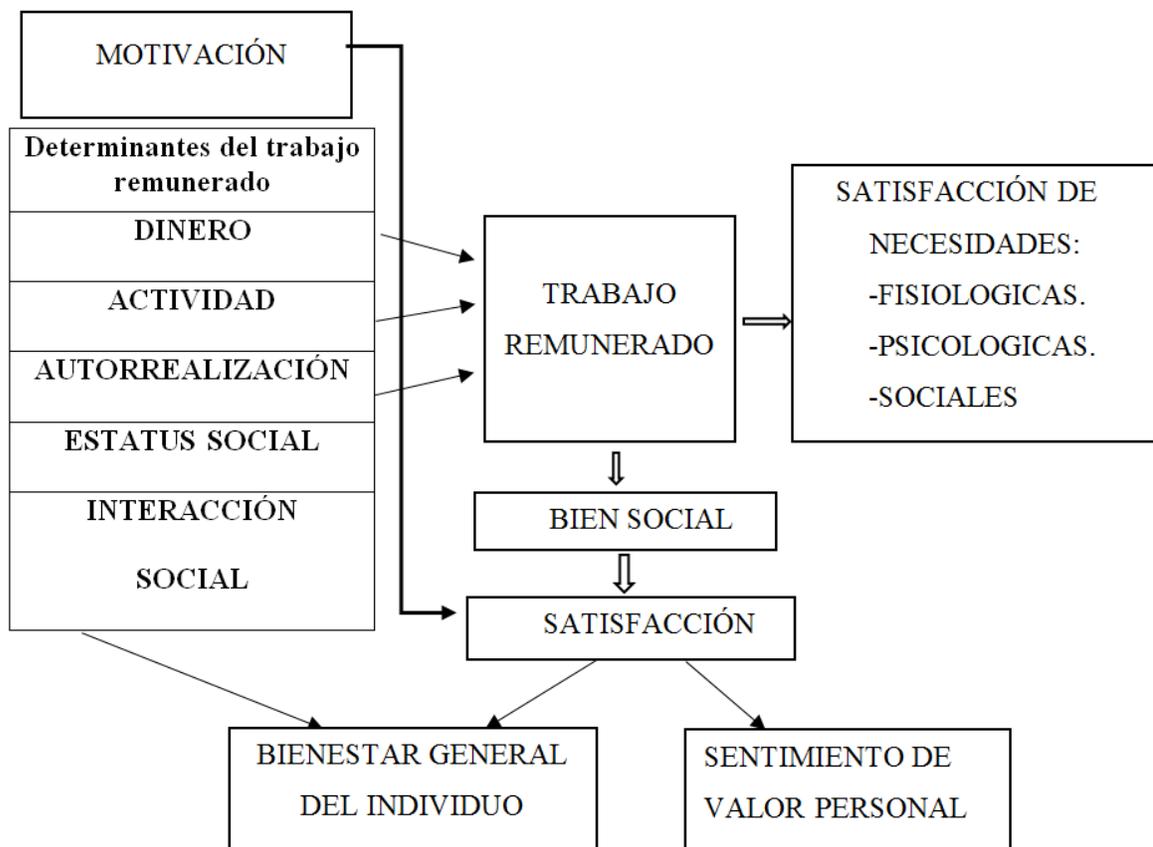


Figura 8. Esquema de la motivación y la satisfacción laboral. Elaborado por la autora.

2.2.2 Desempeño laboral

2.2.2.1 Conceptos

Arias (2015, p.45) nos señala que

El rendimiento es un cambio en el comportamiento de las personas para lograr efectivamente un objetivo establecido a fin de completar mejor una tarea. Para comprender mejor el desempeño laboral, el verbo "lograr" debe definirse primero como "cumplir con las obligaciones inherentes de una profesión, posición o industria, actuar, trabajar y dedicarse a una determinada actividad.

Desde ese mismo aspecto, Chiavenato (2015, p.253) apunta que "El desempeño, se ve en el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

En todas las definiciones, el desarrollo puede identificarse como sinónimo de acción, es decir, acciones tomadas por personas para realizar la misión de la organización sin importar lo que hagan, y proporcionar una forma opcional e involuntaria de transportar a los trabajadores que intentan superarlos. Los objetivos establecidos deben lograrse con éxito.

2.2.2.2 Características del desempeño laboral

Según Florez (2010, p.61) "Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que las personas deben usar y demostrar al desarrollar el trabajo". Las características mencionadas son las siguientes:

- **Adaptabilidad:** se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación:** se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera afectiva ya sea en grupo o Individualmente.
- **Iniciativa:** se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.
- **Conocimientos:** se refiere el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- **Capacitación de talentos:** se refiere a las habilidades y capacidades de los miembros del equipo de desarrollo, y la capacidad de planificar actividades de desarrollo efectivas relacionadas con puestos actuales y futuros.

2.2.2.3 La motivación y el desempeño laboral

En las funciones de administración, organización y personal, hay un grupo de trabajo responsable de determinar los estándares de desarrollo, mientras se considera el desempeño, las recomendaciones, la capacitación y el desarrollo de los trabajadores para compensar y contribuir a lograr resultados especiales.

Los gerentes deben hacer un diagnóstico y cubrir los determinantes del desarrollo del trabajo, cómo los empleados perciben el tiempo de la organización y los factores motivadores que más los afectan. Esto es crucial. Con este conocimiento, los gerentes podrán planificar intervenciones para cambiar las acciones de sus empleados, mejorando

así la eficiencia y la calidad del trabajo, beneficiando la relación entre las personas y aumentando la efectividad de la organización.

Cummings y Worley (2007, p.68) señalan que

La motivación afecta el rendimiento de tres maneras diferentes: la fuerza de la motivación del trabajador para realizar cualquier tarea. Un mecanismo que guía la motivación personal para impulsar el rendimiento. El segundo es el proceso de motivación, que demuestra cómo motivar a los empleados para que trabajen de manera efectiva y eficiente dentro de la organización. Cabe señalar que los resultados externos e internos son la motivación para el desempeño de los empleados.

Por su parte, Warren (1990, p.42) también señala que:

La motivación para el desempeño laboral constituye una serie de características que definen a la organización, que influye en la conducta de los miembros y que son de permanencia relativa en el tiempo y las distingue de otras organizaciones. Al respecto sostiene, que la motivación se experimenta en muchas unidades estructurales de la organización, con su impacto en el desempeño.

2.2.2.4 Modelo de desempeño laboral seleccionada para la investigación

Por estas razones, el desarrollo del trabajo se considera un conjunto de comportamientos o hábitos que se ven en los empleados. Estos comportamientos o hábitos son importantes para lograr las tareas y objetivos de la organización, los que pueden medirse, además, de acuerdo con las capacidades de cada tema. Y su nivel de contribución a la empresa.

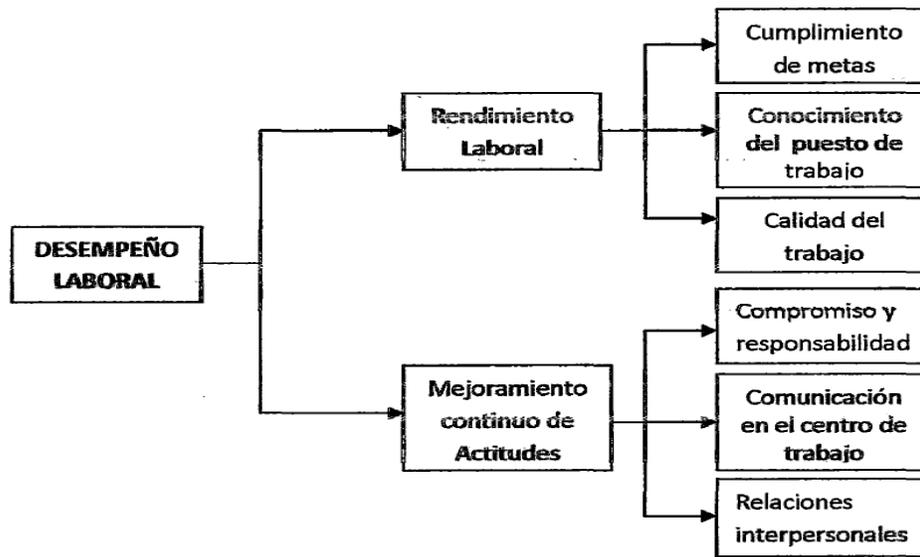


Figura 9. Dimensiones e indicadores del desempeño laboral. Recuperado de Chiavenato (2015).

2.2.2.5 Mejoramiento continuo de actitudes

Deming (1989, p.154) apunta que

La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

La mejora de procesos de la empresa (MPE) es un enfoque sistemático diseñado para ayudar a las organizaciones a lograr un progreso significativo en la selección de procesos. Además, proporciona un sistema que puede

ayudarlo a simplificar y modernizar sus funciones, al tiempo que garantiza que sus usuarios internos y externos reciban productos de calidad increíble.

La mejora continua se basa en el ciclo de Deming, compuesto por cuatro fases:

- Planear. Estudiar la situación y proponer las mejoras.
- Hacer. Poner en marcha las propuestas seleccionadas.
- Verificar. Comprobar si la mejora está resultando de la manera esperada.
- Actuar. Implementar las propuestas con las mejoras necesarias. Existen muchas maneras de implantar la mejora continua en las empresas.

Las maneras de establecer la mejora continua son muy distintas y hay muchas formas de realizarla. Distintos autores aseguran que los especiales resultados se dan cuando las ideas y las actualizaciones se originan en grupo, puesto que se aprovechan bastante superior las vivencias de los trabajadores y además, es un elemento clave para implicar y motivar a los trabajadores.



Figura 10. Ciclo de mejora continua de actitudes. Recuperado de Deming, 1989.

En este sentido, Harrington (1991, p.89) garantiza: "El crecimiento del personal se basa en la mejora continua de las actitudes, porque también depende de la ejecución del trabajo diario. En este trabajo diario, compromiso, responsabilidad, actitud de trabajo, comunicación y relación". En este factor, se evalúan tres factores que nos permitirán evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, como el compromiso y la responsabilidad, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Sobre el compromiso, se exhibe que, para los empleados, el deber es un criterio de esencial consideración dentro de las organizaciones. El creador expresa que el comprometerse está representando una relación efectiva que exhibe una ocasión para hacer mejor el desarrollo del empleado dentro de la compañía.

Por lo expuesto, se comprende que el compromiso comprende todas las normas impuestas por la organización a los empleados con el objetivo de que estos actúen en busca de los intereses de esta. Los autores detallan que el deber organizacional es la identificación e involucramiento de los trabajadores con la empresa.

Para los trabajadores, el deber puede estar definido como el deseo de mantenerse dentro de la compañía, haciendo un trabajo para conseguir una misión y perspectiva que favorezca a la compañía. Es primordial para las organizaciones el tener empleados que se sientan a gusto y tengan confianza en ellas, brindándoles virtudes tanto a su interior como a su exterior.

En el deber y compromiso poseemos subcriterios a considerar como son la asignación de tareas destacables y resultados buenos, participación entusiasta y decidida en los esfuerzos del conjunto para corregir, impedir fallos y hacerlo mejor, cumplimiento de tareas encomendadas de forma íntegra y puntual, esfuerzo por ofrecer buena atención,

puntualidad y compromiso con el trabajo, lealtad hacia la institución y honestidad con el cliente, ejecutando su trabajo con entusiasmo y buena disposición.

En la evaluación de la comunicación poseemos los siguientes criterios: razón a otros hacia un óptimo desarrollo, buena comunicación con su superior y compañeros de trabajo, sincronización y/o participación en las tareas de entrenamiento asignadas, comunicación oportuna de la información, trabajo de manera estructurada, solicita información que se requiere para la ejecución del trabajo, información proporcionada que fue importante para el mejoramiento del trabajo.

Finalmente para considerar las relaciones entre personas se va a necesitar la información de los próximos subcriterios: contribución a que el ámbito en su sector de trabajo fuera interesante, participación activa en las ocupaciones para hacer mejor el ámbito de trabajo, desarrollo un papel primordial para la satisfacción de conflictos entre personas, establece y mantiene funcionales relaciones de trabajo con sus compañeros, trabaja en grupo, da asistencia y colaboración a sus camaradas de trabajo.

2.2.2.6 Las actitudes

Robbins (2015, p.435) señala que

La actitud es una declaración de evaluación favorable o desfavorable de un objeto, persona o evento. Reflejan cómo se siente alguien acerca de algo. Cuando dije "Me gusta mi trabajo", expresé mi actitud hacia el trabajo. La actitud es complicada. Si le preguntas a las personas sobre su religión, Paris Hilton o la organización para la que trabajan, pueden recibir una respuesta simple, pero las razones detrás de la respuesta pueden ser

complicadas. Para comprender completamente la actitud, se deben considerar sus atributos básicos.

Los tres componentes principales de las actitudes:

El componente cognitivo de una actitud. Aspecto que es una descripción de esta o la creencia de cómo son las cosas.

El Componente afectivo. El afecto la parte emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: “Estoy enojado por lo poco que me pagan”.

El componente del comportamiento de una actitud. Este se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Es necesario concebir que las actitudes tienen tres componentes los cuales son la cognición, el aprecio y el accionar, esto sirve para comprender su dificultad y la relación potencial entre ellas y el accionar. Hay que tener en cuenta que estos elementos se relacionan íntimamente. En especial, la cognición y el aprecio son indivisibles de varios métodos. Entre otras cosas, póngase el caso de que alguien trata al empleado de forma injusta. ¿No es posible que albergue sentimientos sobre esto, que suceden virtualmente de forma momentánea con el pensamiento? De esta forma, la cognición y el aprecio están entrecruzados.

Robbins (2015, p.442) señala que

La actitud del empleado hacia su supervisor se ilustra como sigue: cognición (el empleado pensaba que merecía el ascenso), afecto (el trabajador está muy disgustado con su supervisor) y comportamiento (el empleado busca otro trabajo). Como ya se vio, aunque con frecuencia se piensa que la cognición ocasiona el afecto y que entonces se genera el comportamiento,

en realidad no es raro que estos componentes sean difíciles de separar. En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo salario o menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, su relación con el comportamiento en el puesto real y el modo en que podrían cambiarse.

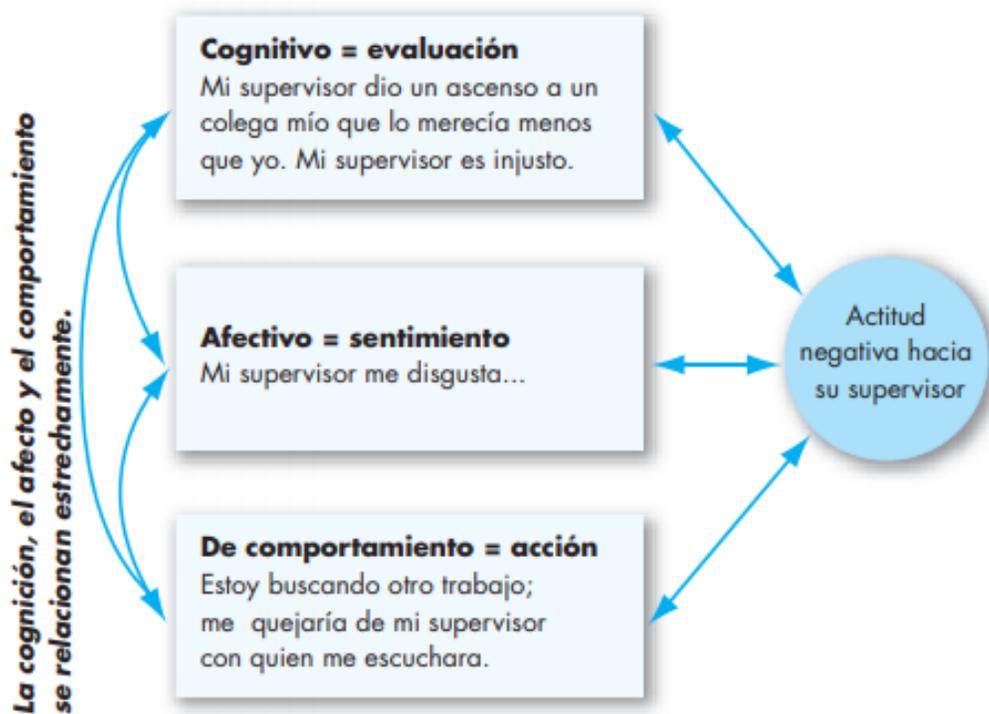


Figura 11. Los componentes de una actitud. Recuperado de Robbins (2015).

2.2.2.7 Rendimiento laboral

Motowidlo (2003) sostiene:

Lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a las actividades que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado.

Ese valor, que puede ser positivo o negativo en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de la organización.

Florez (2010) señala que "La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumes) donde en un periodo de tiempo dado se obtiene un máximo de productos".

Algunos autores consideran el rendimiento en términos de resultados del trabajador (como, por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados), es decir la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. En ese sentido, Waldman (1994, p.123) nos dice que:

En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o producen. Por esto se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esas medidas cuantificadas del rendimiento.

Otros autores afirman que los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados, mientras que el rendimiento laboral se refiere a los

comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados. Al respecto, Jaén (2010, p.113) señala:

Define el desempeño en relación a formas de proceder nos ayudaría ver la relación entre formas de proceder y sus resultados, es imposible excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan precisamente que los resultados nos ofrecen el contexto del desempeño, aclarando a los trabajadores hacia qué lugar debe dirigirse su conducta. Del mismo modo, quedamos en el radical opuesto enfocándonos en exceso y de forma exclusiva en el resultado, tampoco es eficiente. Por eso al administrar el desempeño requerimos tanto los resultados como las formas de proceder y ésta es exactamente, la inclinación de hoy en las organizaciones en el momento de considerar el desempeño laboral de sus trabajadores.

2.2.2.8 Administración de compensaciones

La administración de la compensación es un desarrollo gerencial clave en la compañía y, como tal, representa un instrumento muy apreciado que se usa para alinear a la organización, sus pertenecientes y la civilización de trabajo con la estrategia del negocio. Gestionar la compensación pide, por una sección, que la dirección general, como los causantes de elementos humanos, precisen las necesidades que se persiguen con las elecciones que se relacionan con los sueldos, los incentivos, suponiendo que existan, y las prestaciones y, por otro lado, que tengan un grupo de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas elecciones.

Para Hernández (2014, p.96):

Son varios los aspectos que determinan la importancia de administrar la compensación en la empresa. En primer término, se puede identificar el monto del presupuesto que destina al pago de su personal directivo, gerencial, administrativo y operativo. Según una investigación en México, los pagos al personal representan 6.8% de los egresos totales de las empresas en el comercio, 9.4% en las industrias mineras, 20.1% en el sector manufacturero, 42.9% en las empresas de servicios financieros y 47.3% en las de servicios no financieros. Si bien estos porcentajes son estadísticos, resultan suficientemente significativos para que la dirección general y el área de recursos humanos dediquen tiempo y atención para precisar su intención respecto al papel que juega la compensación en la administración del personal de su empresa.

En segundo lugar, cuando un individuo escoge entrar y mantenerse en una organización trae consigo un grupo de expectativas que, en la medida que van viéndose cumplidas, determinan su interés, dedicación y permanencia en la compañía. Entre esas expectativas, una de los aspectos críticos es la que hace referencia al equilibrio que siente la persona entre las aportaciones que realiza a los objetivos de la organización y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, frente a lo que aportan y reciben las otras personas que trabajan a su alrededor.

Por esto, es primordial que las compensaciones se administren en funcionalidad de las aportaciones que tienen la posibilidad de llevar a cabo los puestos y quienes los llenan a los resultados finales de la compañía, puesto que esta es la exclusiva forma de detallar un clima de igualdad interna en la organización. En tercer lugar, es indiscutible que las

organizaciones, por medio de la forma como gestionan las compensaciones a su personal, desarrollan su aptitud para atraer, motivar y guardar al talento humano que se necesita para conseguir los objetivos que marque su estrategia de negocio. Esto quiere decir que, por medio de una compensación competitiva, se puede forjar en el plantel propiedades distintivas, así como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia.

La administración de la compensación representa un instrumento de dirección muy apreciado para inducir, elegir y desarrollar en el plantel las propiedades que se necesitan para remarcar e impulsar la competitividad de la compañía. En cuarto lugar, como se indicó al inicio del capítulo, la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, los incentivos y las prestaciones. A este ingrediente de la compensación en la mayoría de los casos se le acostumbra detectar como pack de compensación total, aunque debe observarse que solo se integra por esos pagos en efectivo y las prestaciones, en servicios o provecho en clase, que el plantel recibe, los cuales además representan un semejante de ingreso que sin lugar a dudas ayuda a subir el confort y el nivel de vida del empleado y su familia. Como hemos dicho, la segunda parte de la compensación se ajusta al agrado directo que el plantel recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que se desempeña y, por supuesto, de las propiedades del ambiente del lugar de trabajo. Por lo regular, a este segundo ingrediente de la compensación se le llama clima laboral de la compañía. Algunas ocasiones se cree que esta debe tener un óptimo clima para que los empleados estén a gusto o se sientan contentos en su trabajo.

En nuestra opinión, hablamos de una perspectiva errónea del clima laboral. De esta forma, cuando en esta obra estamos hablando del clima hablamos a la medida en que la compañía tiene las condiciones para maximizar el potencial de desarrollo de su personal, los grupos laborales y de la organización en su conjunto; hasta qué nivel se apoya el deber y el agrado directo de los empleados con su trabajo; y en qué medida imperan en la organización un estilo de dirección y principios gerenciales justos o equitativos. Cuando hay un clima laboral con estas propiedades, ese lugar de trabajo es además una sección importante de la compensación del personal.

Objetivos de la administración de la compensación

Hernández (2014, p.114) señala que “Si hablamos de la eficacia de un enfoque o procedimiento específico, para tomar las decisiones relacionadas con la compensación de personal, primero es necesario plantearse cuáles son los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación”. Por consiguiente, a continuación, se analizan los tres propósitos básicos que, desde nuestra perspectiva, debe procurar un proceso eficaz de la compensación.

- **Equidad interna**

El criterio de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, día y condiciones de eficacia además iguales, debe corresponder salario igual” y, como resultado, “a más grande trabajo, desempeñado además en igualdad de condiciones de puesto, día y condiciones de eficacia, debe corresponder además más grande salario”. De este precepto, se desprende que resulta importante que

la compañía logre medir, por una sección, el volumen que tiene el trabajo de la gente lo que prácticamente se conoce como valuación de los puestos y, por la otra, se requiere entender cuáles y cuántos son los resultados que la persona, en su puesto, contribuye a la empresa y que además tenga la oportunidad de medir el desarrollo de su personal.

En otras expresiones, la igualdad interna es la estabilidad que la persona siente entre sus aportaciones a los objetivos de la compañía y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, frente a lo que aportan y reciben la gente que trabajan a su alrededor. En la medida que un empleado siente una discrepancia en medio de estos puntos en la compañía, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es realmente difícil que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, estropeando de forma general la eficacia, calidad y clima organizacional, antes de dejar la compañía

- **Competitividad externa**

En nuestro medio es un hecho que las compañías compiten entre sí por hallar en el mercado de trabajo el talento humano que pide su estrategia de negocio. Por eso mismo, con independencia de la forma que adopte la igualdad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones requieren elegir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y guardar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se sugieren en sus tácticas de negocio. Esta circunstancia es, ni más ni menos, la que ocasiona que las compañías deban elegir un nivel de pago a su personal que sea competitivo

con el de otras empresas en su ámbito. En sentido riguroso, el nivel de compensación al personal que debe detallar una compañía es dependiente, en decisión correcta, de las propiedades del área barata en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, empleados y trabajadores) que se necesita para estar en condiciones de competir eficazmente con virtudes en dicha área. De esta forma, para saber la competitividad externa de las prácticas de compensación de una compañía hay que llevar a cabo una comparación entre estas y las del grupo que conforman su mercado de trabajo de referencia. De hecho, para gestionar la competitividad de la compensación, ha de tener información de investigaciones de compensación confiables del mercado de trabajo que le provee del talento humano que requiere.

- **Estimular niveles superiores de desempeño del personal**

Realizar un desarrollo de gestión de la compensación al personal, sin tener presente este propósito, no tiene sentido. No obstante, ¿cuáles son los puntos críticos que hay que tomar en cuenta a fin de que el desarrollo de gestión de la compensación maximice su capacidad para alentar escenarios superiores de desarrollo en el plantel de la compañía? Sin lugar a dudas, se va a tratar de un esquema o sistema de gestión de la compensación que permita hacer un clima de igualdad interna en la organización, el cual considere un nivel de compensación que sea competitivo en el mercado laboral; que integre un pack de compensación acorde con la estructura del pack promedio (sueldo, incentivos y prestaciones), que pague el mercado de trabajo de referencia y, finalmente, pero, no por esto menos sustancial, que se cuente con un trámite de medición

del desarrollo que permita alentar escenarios superiores del personal en ese rubro. Solo de esta forma, la compañía va a estar en las superiores condiciones para gestionar eficazmente el exclusivo recurso capaz del que dispone: la gente.

Con base en estos objetivos se puede evaluar la amabilidad y efectividad del desarrollo con que se administra la compensación del personal en la compañía. De igual modo, estos objetivos requieren plantear con exactitud un grupo de conceptos, principios y utilidades de examen que ayuden a la dirección de la compañía y al sector de elementos humanos a tomar elecciones eficaces similares con la compensación del personal.

2.3 Definición de términos básicos

- **Ambiente Laboral:** Se refiere a políticas, compensaciones y beneficios, así como a sus pronósticos, diversidad, programas de capacitación, salud, bienestar y seguridad ocupacional (*Diccionario Administrativo y Financiero*, 2004).
- **Cambio Organizacional:** Organice un proceso diferente del punto anterior en el tiempo. Todas las organizaciones están cambiando, pero el desafío para los gerentes y para todos en la organización es que los cambios organizacionales ocurren en direcciones que interesan los objetivos de la organización. Por eso hablamos de gestión del cambio. El agente del cambio, el interviniente del cambio, la resistencia al cambio, etc. (*Diccionario Administrativo y Financiero*, 2004).
- **Capital Humano:** Este es el talento de las personas que componen una organización que crea riqueza sistemáticamente. Las personas son el factor principal en la gestión de la nueva economía (*Diccionario Administrativo y Financiero*, 2004).

- **Comunicación:** Este es el proceso de transferencia de información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación incluye los siguientes elementos: el remitente o fuente, persona que envía el mensaje, el remitente o codificador, el dispositivo que conecta la fuente al canal, es decir, el dispositivo que codifica el mensaje de la fuente al canal. El sistema es parte del sistema y se refiere a lo físico El estado de algunos mensajes entre puntos distantes, el dispositivo receptor o decodificador ubicado entre el canal y el destino decodifica el mensaje y el destino; la persona, cosa o proceso que envía el mensaje (Escarpenher, 2000).
- **Comportamiento:** Modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes Psicológicos, Fisiológicos y de motricidad. la conducta de un individuo en un espacio y tiempo determinados, se denomina comportamiento. (*Diccionario de Administración y Finanzas*, 2004).
- **Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (*Diccionario de Administración y Finanzas*, 2004).
- **Desempeño:** Es el cumplimiento de las normas y parámetros establecidos para el desarrollo de una actividad específica o conjunto de ellas (*Diccionario de Administración y Finanzas*, 2004).
- **Estrategia:** Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establecen metas y políticas de una organización y a la vez

establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (*Diccionario de Administración y Finanzas*, 2004).

- **Eficacia:** Virtud para obrar, y cumplir con los objetivos establecidos de la empresa (*Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*, 2004).
- **Eficaz:** Persona activa, fervorosa, poderosa para obrar o ejecutar una labor. Que tiene la virtud de producir el efecto deseado (*Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*, 2004).
- **Gerencia del Desempeño:** Se basa en la información obtenida de un sistema de evaluación o revisión del desempeño. Sin embargo, no hay otro aspecto de la gerencia de Recursos Humanos que sea generalmente tan mal manejado como la evaluación (*Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*, 2004).
- **Incentivo:** Fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia (*Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*, 2004).
- **Logro:** Conseguir lo que se intenta, desea gozar o disfrutar una cosa (*Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa* 2004).
- **Metas:** Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos (*Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*, 2004).
- **Motivación laboral:** Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal (*Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*, 2004).

- **Objetivos:** Son los propósitos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales, estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc. Los objetivos naturales de una empresa en general son satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción, aumentar el bienestar de la sociedad, haciendo uso racional de los recursos, proporcionar un retorno justo a los factores de entrada y crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas (*Diccionario de Administración y Finanzas*, 2004).
- **Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Surgen en función de la realidad de la filosofía y de las culturas organizacionales. Son útiles para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos establecidos (*Diccionario de Administración y Finanzas*, 2004).
- **Recurso Humano:** La administración de recursos humanos, tradicionalmente, ha consistido en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo (*Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*, 2004).
- **Rendimiento:** Producto o utilidad que da una cosa, por efecto de una actividad cualquiera (*Diccionario de Administración y Finanzas*, 2004).
- **Retroalimentación:** Obtención de información sobre la marcha de un proceso o los resultados del mismo, de tal manera que esa información pueda ser utilizada para tomar decisiones sobre el proceso en marcha o sobre procesos futuros (Escarpenher, 2000).

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

H1: Existe una relevante influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa SILAR PERU S.A.C. 2017.

H0: No existe una relevante influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa SILAR PERU S.A.C.

2.4.2 Hipótesis específicas

H1: Los factores higiénicos tales como las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa SILAR PERU S.A.C.

H2: Las remuneraciones que perciben los trabajadores influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa SILAR PERU S.A.C.

2.5 Análisis de variables e indicadores

X1= Factores Motivadores

Dimensiones:

X1.1: Factores Higiénicos

X1.2: Factores Motivacionales

Indicadores:

X1.2: Condiciones laborales óptimas.

X1.2.1: Remuneración.

X1.2.2: Reconocimientos

Y1: Desempeño Laboral

Dimensiones

Y1.1: Mejoramiento continuo de las actitudes.

Y1.2: Rendimiento Laboral.

Indicadores:

Y1.1.1: Actitudes

Y1.1.2: Administración de compensaciones

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Método de investigación

En esta investigación se empleó el método hipotético deductivo.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación que correspondió al presente trabajo fue descriptivo correlacional. Este diseño significa que el desempeño laboral de los trabajadores es consecuencia de los factores motivadores que vive cada trabajador en la empresa SILAR PERU S.A.C. El tipo de investigación fue aplicada y el nivel de investigación es explicativo o causal.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La población estará constituida por todos los trabajadores de la Empresa SILAR PERU S.A.C. 2017, siendo un total de 30 trabajadores.

3.3.2 Muestra

El tamaño de muestra se determinó aplicando la siguiente fórmula por tratarse de una población finita.

$$n: g^2 \times p \times q \times N$$

$$E^2 (N - 1) + p \times q \times g^2$$

Donde:

N : Tamaño de la población

n : Tamaño de la muestra

g^2 : Nivel de confianza

E^2 : Margen de error

p : Posibilidad de ciertas características que están presentes en la población

q : Posibilidad de ciertas características que no están presentes en la población

Aplicando la formula descrita en el caso de los trabajadores tenemos:

$$n: 1 \times 50 \times 50 \times 30$$

$$(0 \times 29) + (1 \times 2500)$$

$$n = 30$$

3.4 Técnicas e instrumentos

Para la variable independiente, que son los factores motivadores, se les aplicó los cuestionarios como instrumentos de investigación y, paralelamente, como técnicas se empleó las encuestas, asimismo para la variable dependiente que es el desempeño laboral se aplicó los cuestionarios como instrumentos y se utilizó la técnica la encuesta.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la investigación.

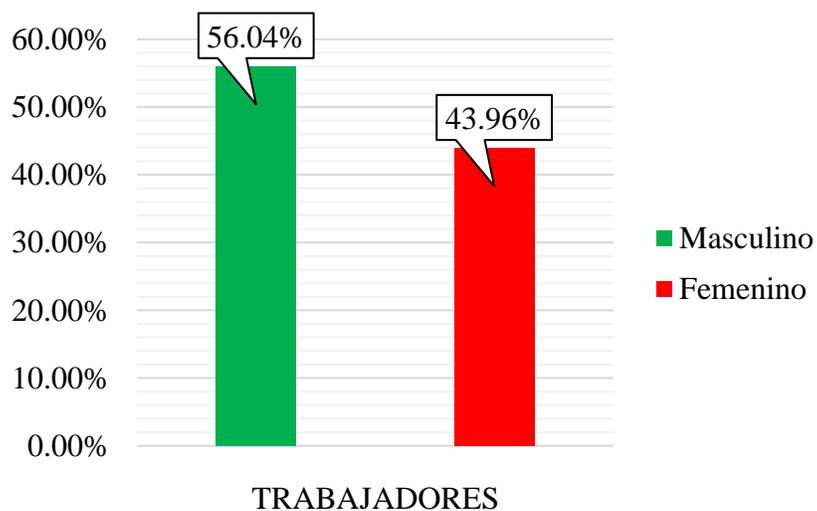


Figura 12. Porcentaje de trabajadores según género.

En la figura 12 se observa que en los trabajadores de la Empresa SILAR PERU S.A.C Los hombres representaron el 56.04% y las mujeres el 43.96%.

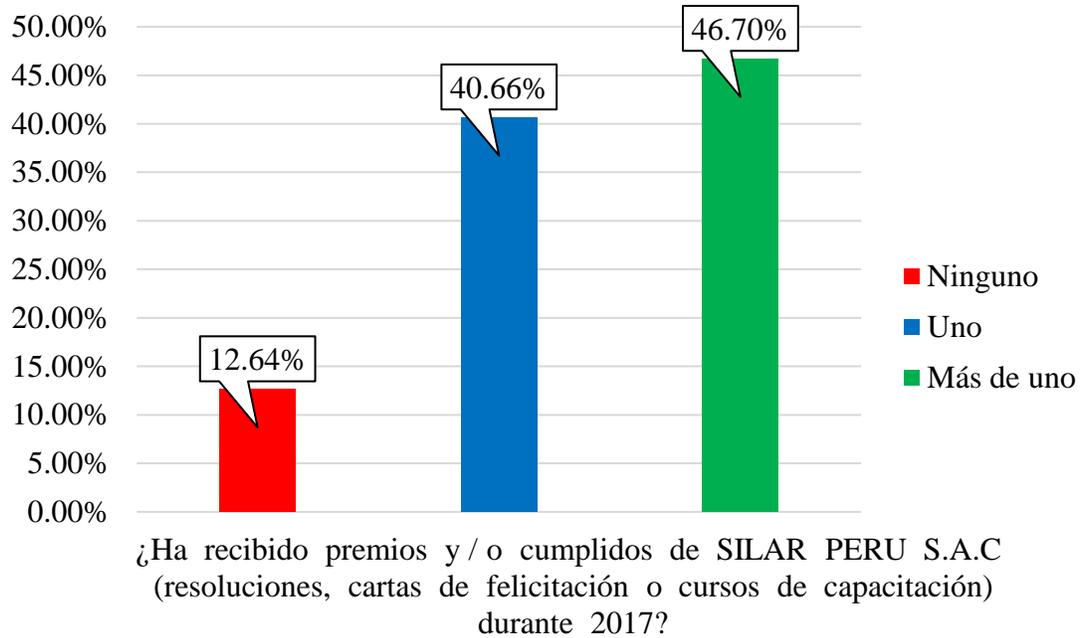


Figura 13. Encuesta Pregunta N° 1.

Referente a la figura 13, a la pregunta planteada, si ¿ha recibido algún incentivo o reconocimiento? 46.70% dijo que si recibió más de un tipo de incentivo o reconocimiento; 40.66% dijo que solo recibió un recibo; solo 12.64% dijo que no recibió ningún incentivo o reconocimiento.

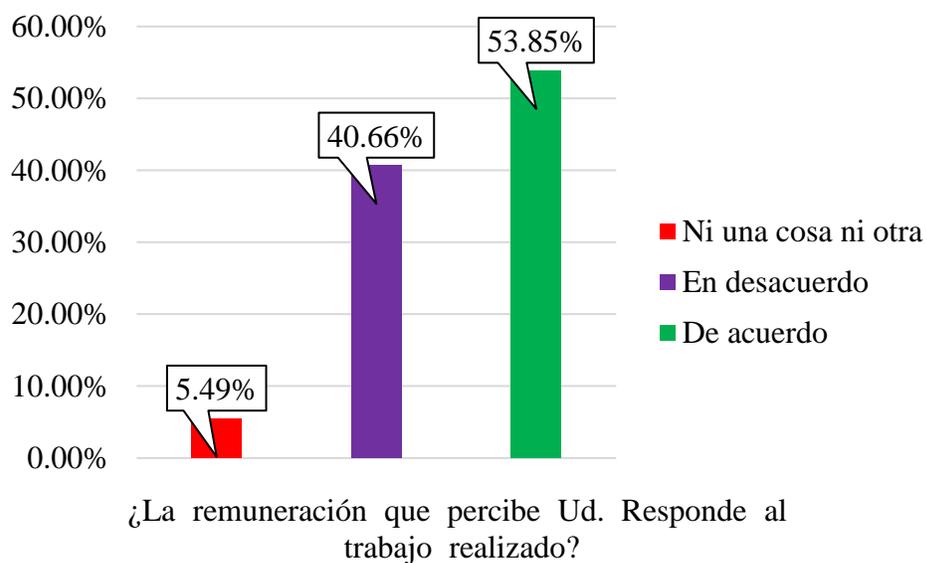
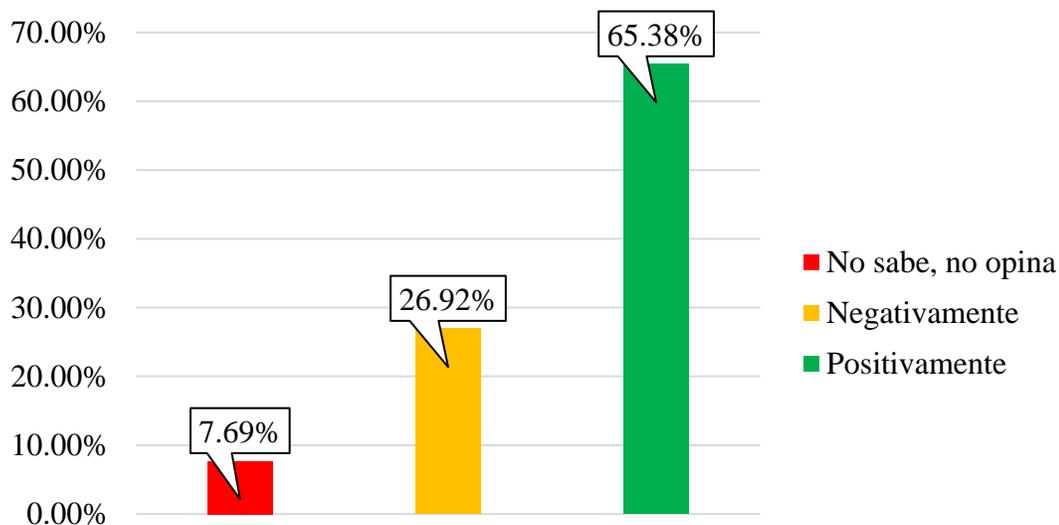


Figura 14. Encuesta Pregunta N° 2.

En la figura 14 Se ha observado que, en los temas planteados, ¿el pago que reciben refleja el trabajo realizado? El 53,65% dijo que estaba de acuerdo; el 40,66% dijo que no estaba de acuerdo; El 5,49% dijo que no estaba de acuerdo.



¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

Figura 15. Encuesta Pregunta N° 3.

Referente a la figura 15, Con respecto a la pregunta planteada, ¿cómo afectan las condiciones del entorno físico de trabajo a su forma de trabajar?

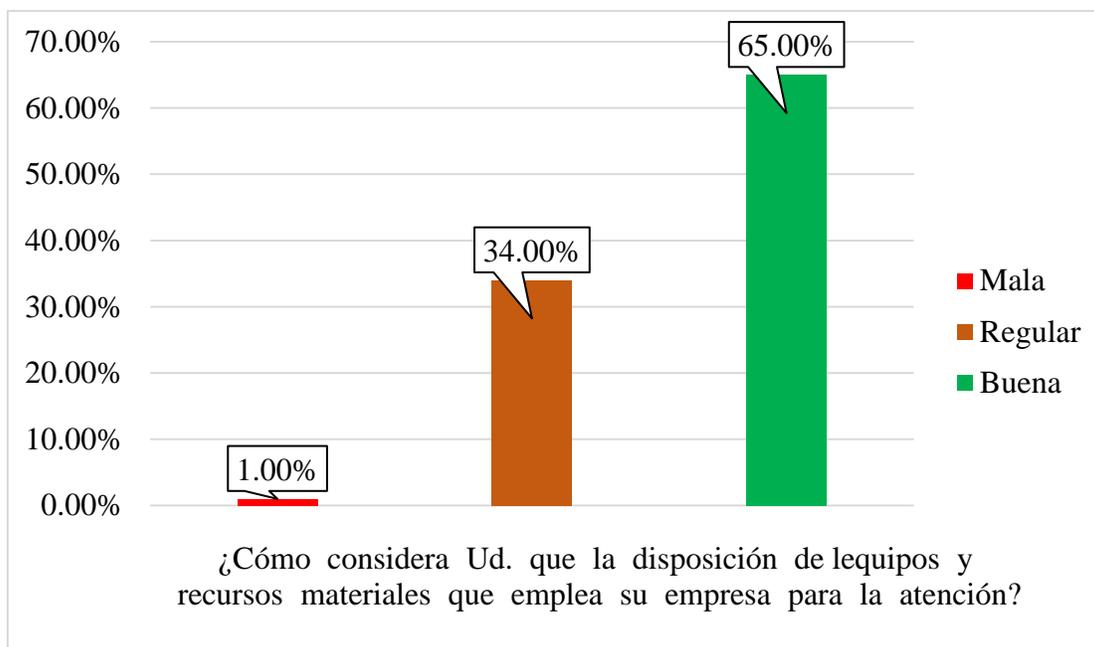


Figura 16. Encuesta Pregunta N° 4.

En la Figura 16, ¿qué piensa sobre la eliminación de los equipos y recursos materiales utilizados por su empresa para el cuidado de enfermería? 65.00% indica buena disposición; 34.00% indica normal, solo 1.00% indica mala

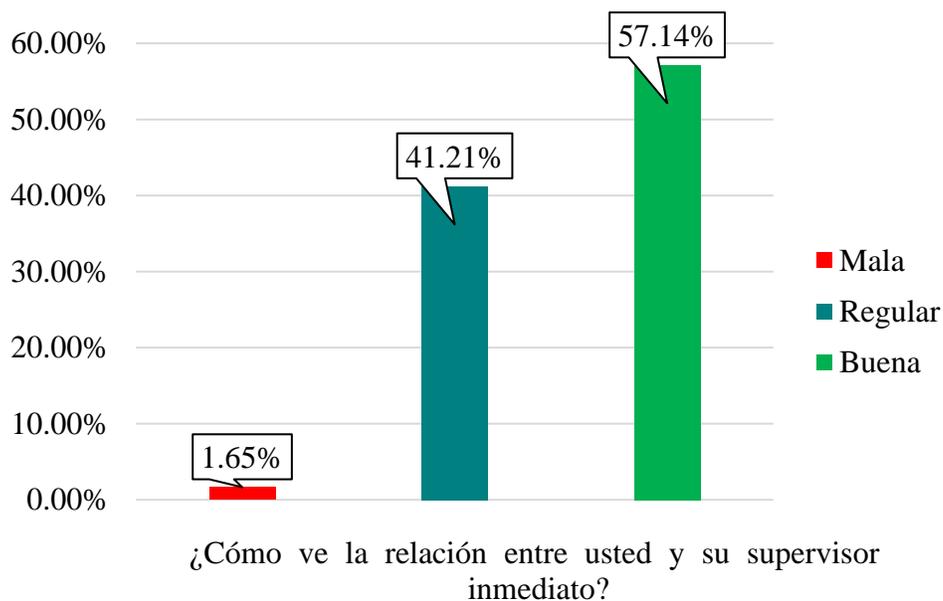


Figura 17. Encuesta Pregunta N° 5.

Con respecto a la figura 17, Cuando se le preguntó cómo piensa sobre su relación con su jefe, el 57.14% de las personas dijo que su relación es muy buena; el 41.21% de las personas piensa que esto es justo, y solo el 1.65% piensa que es malo.

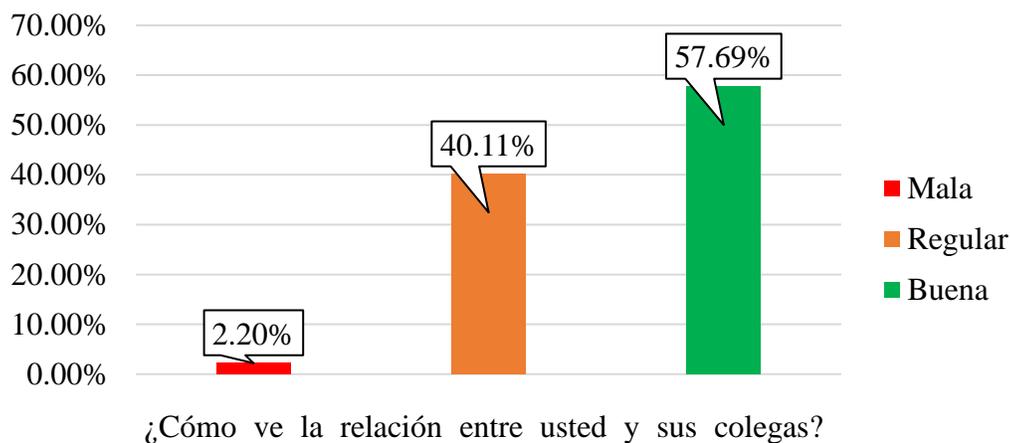


Figura 18. Encuesta Pregunta N° 6.

En la figura 18, Cuando se le hacen preguntas, ¿qué piensa de su relación con sus colegas? El 57.69% de las personas piensa que esto es bueno. El 40.11% dijo que era normal; el 2.20% dijo que tenían una mala relación con sus colegas.

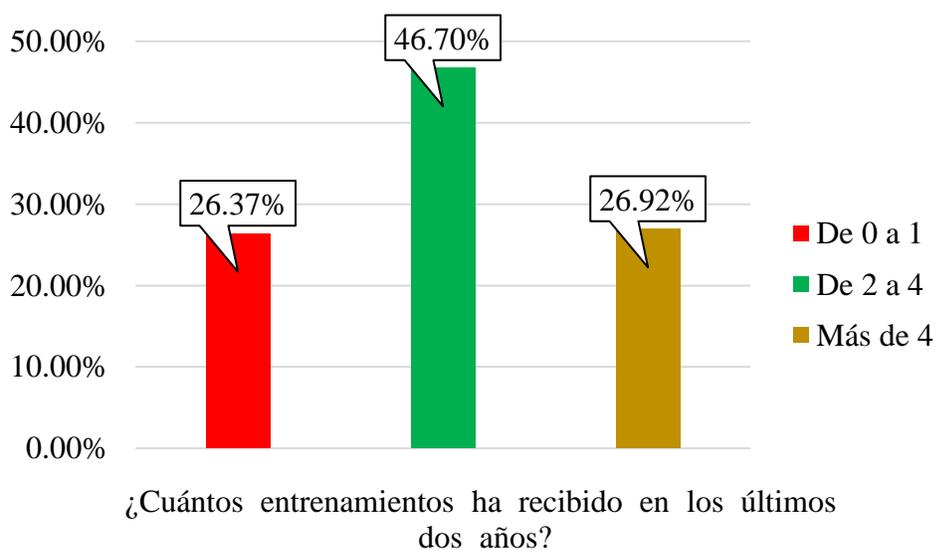


Figura 19. Encuesta Pregunta N° 7.

En la Figura 19, la pregunta planteada a los trabajadores de SILAR PERU SAC es ¿cuánta capacitación han recibido en los últimos dos años? El 46.70% dijo que era de dos a cuatro veces, mientras que el 26.92% dijo que había más de cuatro; el 26.37% dijo que solo podían realizar un entrenamiento como máximo.

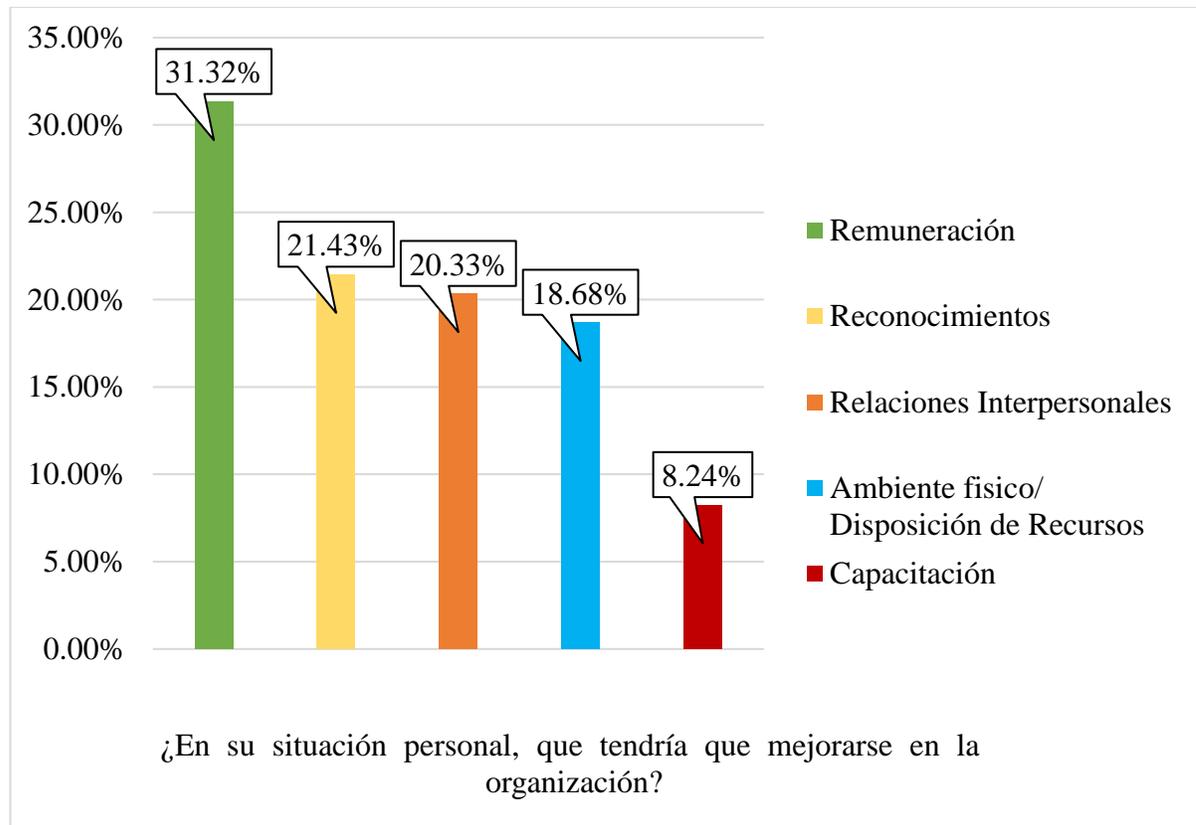


Figura 20. Encuesta Pregunta N° 8.

En la figura 20, Entre las preguntas formuladas al entrevistado, según su situación personal, ¿qué necesita mejorar la organización? El 31.32% dijo que el salario debería ser más alto, el 21.43% dijo que los trabajadores deberían ser reconocidos, el 20.33% dijo que las relaciones interpersonales deberían mejorarse, el 18.68% dijo que el entorno material y la disponibilidad de recursos deberían mejorarse; solo el 8.24% dijo que la capacitación debería ser Mejorado.

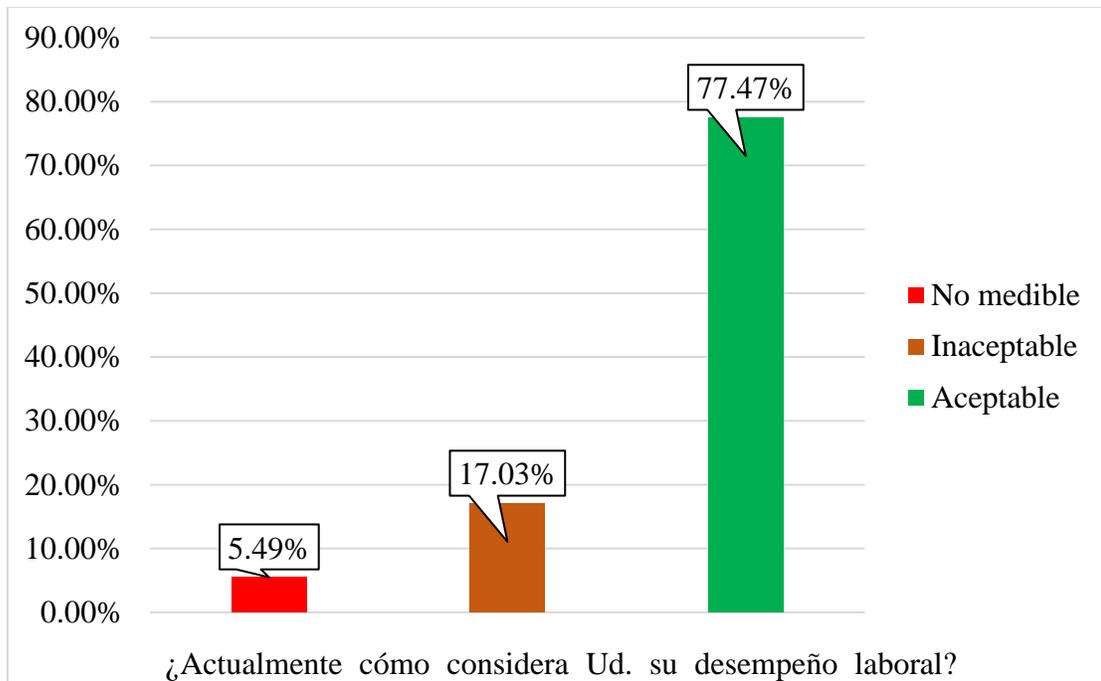


Figura 21. Encuesta Pregunta N° 9.

En la Figura 21, la pregunta es, ¿cómo ve actualmente su desempeño laboral? El 77.47% dijo que era aceptable, mientras que el 17.03% dijo que era inaceptable; el 5.49% dijo que no podían medir su desempeño laboral.

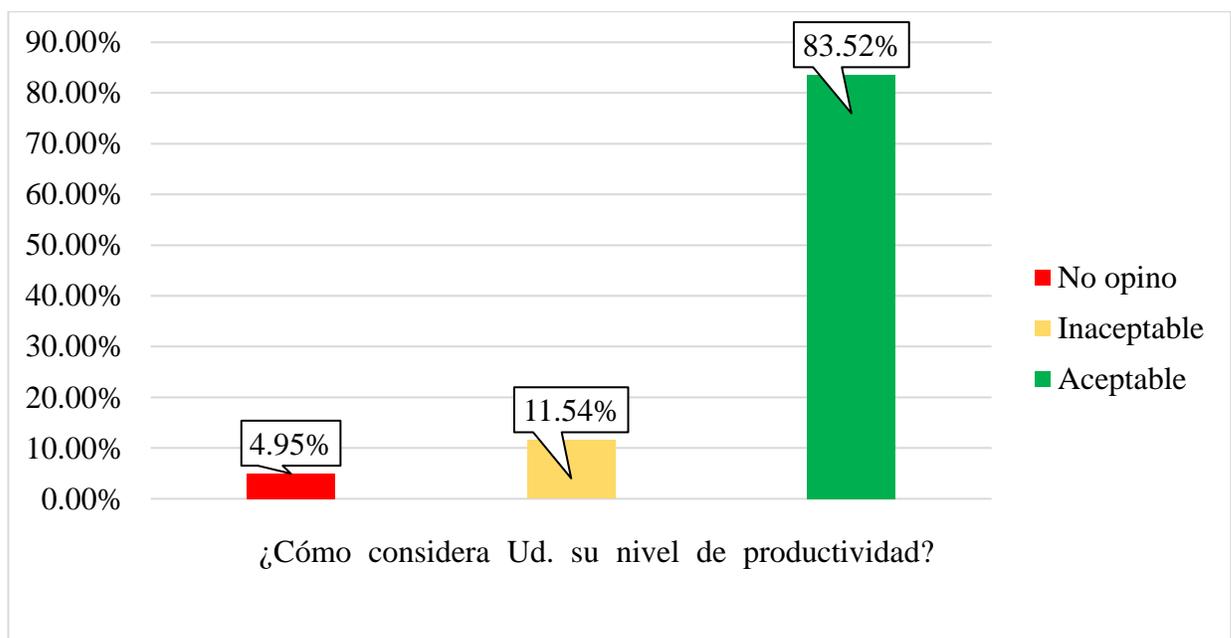


Figura 22. Encuesta Pregunta N° 10.

En la Figura 22, ¿qué opina de su nivel de productividad? El 83.52% de las personas piensa que esto es aceptable. El 11.54% de las personas admitió que esto es inaceptable; el 4.95% de los encuestados tienden a no hacer comentarios.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA

5.1 Primer objetivo específico

Con respecto a evaluar la influencia de los factores higiénicos en el mejoramiento continuo de actitudes de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C. en el año 2017, para poder evaluar la influencia de los factores higiénicos en el mejoramiento continuo de actitudes de los trabajadores, debemos tener en cuenta lo demostrado por la teoría bifactorial de Herzberg, para ello se menciona que, siguiendo este hilo de la argumentación, en la empresa se pudo verificar que factores higiénicos predominan en las áreas según el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo. Estos son las condiciones de trabajo como el almacenamiento y manipulación de diferentes materiales: diseño del puesto laboral; control de sustancias tóxicas o peligrosas; la iluminación o el uso más efectivo de la luz natural; servicios de bienestar en el lugar de trabajo; provisión de ropa adecuada, armarios y cuartos para cambiarse; organización del trabajo, entre otros.

Se pudo evaluar que los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Para ello El Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST) tiene por objetivos promover la salud y seguridad en el trabajo, asesorar y vigilar el cumplimiento de lo dispuesto por el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y la normativa nacional, favoreciendo el bienestar laboral.

Para evaluar la influencia de los factores higiénicos, debemos saber lo siguiente: La mejora continua es un proceso que desea optimizar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual señala la base para afirmar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.

En la empresa los trabajadores se sienten satisfechos en cuanto a su entorno de trabajo. Esto evalúa que en la empresa solo está presente de manera positiva las condiciones de trabajo, ya que mediante CSST y el Sistema Integrado de Gestión el cual abarca tres aspectos importantes de la empresa se muestra en la figura 23.



Figura 23. Modelo de Sistema Integrado de Gestión. (Carmona y Rivas, 2010)

El propósito del Sistema Integrado de Gestión es brindar una estructura para un Sistema de Gestión Total que integre los aspectos comunes de los sistemas individuales para evitar duplicaciones. Abarcar estos sistemas para mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa en beneficio de sus trabajadores y clientes. Por lo que, para una mejora continua de actitudes por parte de los trabajadores, los factores higiénicos no influyen directamente, ya que solo en la empresa optimizan las condiciones de trabajo, dejando de lado los otros factores haciendo que no se establezca una correcta mejora continua.

5.2 Segundo objetivo específico

Con respecto a analizar la influencia de los factores remunerativo en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C en el año 2017, analizamos el sistema salarial y las políticas de promoción que existen en la empresa. Los empleados deben considerar que el sistema es justo para que estén satisfechos con él, no deben ser ambiguos y deben cumplir con sus expectativas, para ello el área de RR. HH realiza la evaluación de desempeño de cada trabajador al finalizar su contrato, con dicho resultado se evalúa la renovación de contrato y un posible aumento de sueldo el cual dependerá a su vez del aumento de la productividad (ver Apéndice B).

Al factor remunerativo se lo toma como un impulsador universal, pues con este factor el trabajador adquiere diversos tipos de refuerzos para su vida, previniendo a futuras necesidades o derivarse a fines de producción de más dinero. Hay que tomar en cuenta que las personas no trabajan por lo que el dinero es, sino por lo que se obtiene con este.

A modo de resumen, puede señalarse que lo más importante para los administradores es que estos conozcan que existen formas de recompensas de las que disponen y saber, además, qué cosas valora su trabajador. El dinero o salario es un incentivo complejo, y uno de los motivos por los cuales las personas trabajan, pero que tienen un significado diferente para los tipos de trabajadores. Para el individuo, que se encuentra en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, techo etc. Para el acaudalado, significa el poder y prestigio.

Por ello, en la empresa SILAR PERU S.A.C, se pudo analizar que, con el sistema de salarios y políticas de ascenso, aún sigue existiendo inconformidad por parte de los trabajadores, ya que consideran que el sistema no es justo y equitativo, ya que no consideran el desarrollo profesional

como base primordial para aumentos de sueldo o renovación de contrato, influye más cuanto puede producir el trabajador en conjunto con su área. Por otra parte, de los trabajadores consideran que el salario recibido no está acorde a la realidad del país.

5.3 Desarrollo del Objetivo General

Con respecto a describir la influencia de factores de motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C en el año 2017, se describe la existencia de relación positiva y significativa entre los factores de motivación y el desempeño laboral; en cuanto a la empresa, esto no es aprovechado, ya que el nivel de motivación es de nivel medio, por lo que no se logra optimizar el desempeño laboral.

Más específicamente, predecimos que cuanto mayor sea la motivación de los trabajadores para realizar actividades, mayor será el desempeño laboral. Reconocer y aceptar las necesidades de los empleados es lo más importante.

En definitiva, cuanto más motivados se encuentren los trabajadores hacia su meta, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación, así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, y las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de los trabajadores.

CONCLUSIONES

- Se comprobó la existencia de una relación significativa entre los factores de motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa SILAR PERU S.A.C. en el año 2017, por lo que se observa que los aspectos como remuneración, reconocimientos, capacitaciones, ambiente físico, etc., los cuales influyen considerablemente en el desempeño laboral de los trabajadores.

- Prueba el importante vínculo entre el factor salarial y el cumplimiento de las responsabilidades, ya que afecta en gran medida el desempeño laboral de los empleados de SILAR PERU S.A.C. en el año 2017, debido a la mala comunicación entre el jefe y los trabajadores, no llegaron a un acuerdo sobre el salario del trabajo realizado, lo que en muchos casos condujo a la falta de cobertura total de las necesidades de los trabajadores.

- En el año 2017, SILAR PERU S.A.C tiene una relación importante entre los premios otorgados a los trabajadores (como resoluciones, felicitaciones y becas de capacitación) y el desempeño laboral de los trabajadores.

- Se ha demostrado el vínculo directo entre los factores de higiene y la autoestima, como el amor al trabajo y la autorrealización, porque esto afecta el desempeño de los trabajadores de formas relacionadas.

RECOMENDACIONES

- Implementar una propuesta para mejorar las políticas de incentivos en SILAR PERU SAC, que debe tener en cuenta las bonificaciones económicas, el reconocimiento, la promoción, la capacitación, la participación en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la resolución de problemas, etc., todo esto para implementación posterior.
- Dado que cada tarea solo corresponde al campo de recursos humanos y solo se ejecuta cada vez que se renueva el contrato, el desempeño de los empleados en cada área de trabajo se monitorea mensualmente.
- Lograr una comunicación efectiva puede fortalecer la relación entre el jefe y el trabajador. Teniendo en cuenta que los empleados están motivados de acuerdo con sus propias necesidades, y esto se debe principalmente a factores salariales, es posible diseñar estrategias de incentivos considerando el comportamiento y la actitud de todos.
- Brindar oportunidades de aprendizaje para los trabajadores que desean aumentar el nivel de capacitación. Aumentar y mejorar los beneficios sociales y económicos, como salarios, bonos, pago de horas extras, etc., son comparables a la situación actual en el país. Del mismo modo, las promociones y los aumentos salariales siempre deben ser confiables, y todos deben tener las mismas oportunidades. Se debe cumplir siempre con las normas laborales respecto a incentivos, comisiones y reconocimientos en forma permanente dado que son factores que influyen en el cumplimiento de los logros de la empresa.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2015). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. 6ta ed.. México DF: Trillas.
- Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos* (Tesis de licenciatura). PUCP, Lima.
- Cequea, M., Rodriguez, C. y Nuñez, M. (2011). La Productividad desde una Perspectiva Humana: Dimensiones y Factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. 10ma ed.. México: McGraw-Hill.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2007). *Desempeño y Evaluación*. 8va ed. México: Trillas.
- Delgado M. y Di Antonio A. (2010). *La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional: Un Estudio de Caso*. (Tesis de licenciatura). Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14va. ed. México D.F.: Pearson.
- Engle, B. (1996). *Introducción a las teorías de personalidad*. 4ta.ed. México D. F.: McGraw-Hill.
- Escarpenher, J. (2000). *Ortografía Moderna*. Madrid: Playor.
- Florez, J. (2010). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Gispert, C. (2004). *Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Óceano.
- Harrington, H. (1991). *Mejora de procesos comerciales: la estrategia innovadora para la calidad total, la productividad y la competitividad*. México D. F.: Mc Graw-Hill.
- Hernández. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. 1ra ed. México: Grupo Edityorial Patria.
- Herzberg, F. (1964). *Motivation-Hygiene Concept and Psychotherapy*. Nueva York.
- Ivancevich. (1997). *Gestión Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw-Hill.

- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicológicos*. (Tesis de doctorado). Universidad Complutense, Madrid.
- Kinicki. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (1956). *Comportamiento de las Organizaciones*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. y Kinicky, A. (1996). *Compórtamiento de las Organizaciones*. Madrid: S.A ELSEVIER.
- Latorre Navarro, F. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis de doctorado). Universidad de Valencia, España.
- Leboyer, C.-L. (2003). *La motivación en la empresa. Modelos y estrategias*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Locke, E. (1968). *Teoría del establecimiento de metas y objetivos*. EE.UU.
- Mankelivan, W. (1987). *La motivación en el trabajo*. México: Iberoamericana.
- Motowidlo, S. (2003). *Industrial and organizational psychology. Handbook of psychology*. London: SAGE Publications.
- Newstrom, J. W. (2017). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13va ed. México: Mc Graw-Hill.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. Vol. 03, p 20.
- Palacios, J. y León, Y. (2015). *Influencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Trabajadores de la Empresa De Transporte Royal Palace's Agencia Cajamarca 2013*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú, Trujillo.
- Peza, H. (2012). *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: Subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de México, México.
- Pin, J. y Susaeta, L. (2003). *La motivación del directivo en el sector financiero español*. Navarra, España: IESE Publishing.

- Quispe, V. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Ramírez Vielma, R. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Robbins, S. P. (2015). *Comportamiento Organizacional*. (15va ed). México D.F.:PEARSON Prentice Hall.
- Rosenberg, J. M. (2004). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Océano.
- Souza, D. (2013). *Manual del Líder 2: Éxito en tu liderazgo*. España: Sal Tearre.
- Sum M. (2015). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Vásquez, S. (2007). *Nivel de motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006*. (Tesis de licenciatura). UNMSM, Lima.
- Vroom, V. (1964). *Teoría de la Expectativa*.
- Waldman, D. (1994). *The other side of quality: soft issues and the human resource dimension*. Total Quality Management.
- Warren. (1990). *Teoría de la Administración*. México: Limusa.

APÉNDICES

Apéndice A. Matriz de consistencia

INFLUENCIA DE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SILAR PERU – AÑO 2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Problema General ¿Cómo afectan los factores motivadores al desempeño laboral de los empleados de SILAR PERÚ S? 2017 A.C en el año 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo los factores de higiene afectan las actitudes de los empleados de SILAR PERU continúan mejorando S? A.C en el año 2017 • ¿De qué manera los factores remunerativos están influyendo en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C en el año 2017? 	<p>Objetivo general</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la influencia de factores de motivación en el desempeño laboral de los empleados de la empresa SILAR PERU S.A.C en el periodo 2017. <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la influencia de los factores higiénicos en el mejoramiento continuo de actitudes de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C en el año 2017. • Analizar la influencia de los factores remunerativo en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa SILAR PERU S.A.C en el año 2017. 	<p>Variable independiente: Factores de motivación</p>	<p>1.1 Factores de higiene: son ciertos factores laborales, como las condiciones de los empleados y la seguridad laboral.</p> <p>1.2 Factores Motivacionales: Su función principal es aumentar la motivación, pero su ausencia rara vez causa una profunda insatisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones Laborales óptimas. • Remuneración. • Reconocimientos
		<p>Variable dependiente: Desempeño laboral</p>	<p>1.1 Mejoramiento continuo de actitudes: La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general.</p> <p>1.2 Rendimiento Laboral: lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a las actividades que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes. • Administración de compensaciones

Apéndice B. Programa de evaluación de desempeño

	REGISTRO						Codigo: SP-RRH-REG-028.v1		
	PROGRAMA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL						Versión: 02		
							Fecha aprobado: 01.04.2014		
						Pagina: 1 de 1			
RESPONSABLES DE EVALUACIÓN		CARGO	CARGO: 08/09/2014	EVALÚA A:					
Julio García Vivanco		Gerente General	Gerente General	Jefes de todas las áreas					
Edgar Herencia Rubiños		Gerente de Mantenimiento	Gerente de Mantenimiento	Área de Mantenimiento					
Luis López Auris		Jefe de Proyectos e Ingeniería/ Coordinador SIG	Jefe de Proyectos e Ingeniería	Residente de Obra, Prevencionista SIG					
Yaneth Alfaro Melendez		Asistente de Logística	Jefe de Logística	Área de Logística					
Ruth Revilla Quispe		Asistente Contable y administrativo	Jefe de Administración y Finanzas - Recursos Humanos	Área de Administración y Finanzas					
Sadith Chavez Rivera		Prevencionista SIG	Coordinador SIG	Asistente SIG / Prevencionistas de Obra					
Nº	Nombres y Apellidos	FECHA DE INGRESO	CARGO	FECHA DE EVALUACIÓN - PUNTAJE					
				30/03/2015	30/04/2015	30/06/2015	31/07/2015	30/11/2015	31/12/2015
1	Herencia Rubiños, Ángel Edgar	05/05/2008	Gerente de Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	37
2	Carrillo Veli, Ronald Alex	07/04/2011	Técnico Electronico	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	16
3	Aguilar Gamboa, Marco Antonio	18/07/2013	Técnico Mantenimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	31
4	Levano Garcia Juan Jesús Jonathan	16/12/2013	Asistente de Mantenimiento Junior	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	31
5	Pecho Ecos, Kenyo Arturo	30/12/2013	Técnico Mecánico Automotriz	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	28
6	Rodriguez Hinostroza, Walter Cipriano	16/01/2014	Auxiliar de Mantenimiento	N/A	N/A	31	N/A	N/A	31
7	Navarro Moreno Julio Vilmer	12/02/2014	Técnico Electricista	N/A	N/A	18	N/A	N/A	18
8	Tapia Alcázar, Guillermo Alfredo	18/06/2014	Asistente de Mantenimiento	N/A	N/A	31	N/A	N/A	31
9	Llamoga Marin Jamer	07/07/2014	Asistente de Mantenimiento	N/A	N/A	34	N/A	N/A	27
10	Sanchez Villa, Fernando Carlos	01/10/2014	Ayudante de mecánico de vehículos de motor	N/A	N/A	27	N/A	N/A	30
11	Vargas Pillaca José Enrique	17/11/2014	Jefe de Taller de Conversión	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	34
12	Cárdenas Minchan, Jhon Gerardo	12/01/2015	Técnico Electricista	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	28
13	Carranza Ferreyra, Wilson Elihú	21/01/2015	Técnico Mantenimiento	N/A	30	N/A	33	N/A	31
14	Chiroque Rijalba, Carlos Alberto	01/09/2015	Técnico Electricista	N/A	N/A	N/A	N/A	24	25
15	Lopez Auris, Luis Alberto	24/07/2012	Jefe de Proyectos e Ingeniería	37	N/A	N/A	N/A	N/A	38
16	Condezo Rincón, Juan Raúl	29/05/2012	Encargado en Obra	34	N/A	N/A	N/A	N/A	34
17	Alfaro Melendez, Yaneth Mercedes	25/09/2012	Jefe Logística	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	38
18	Vidal Duran, Julio Christian	01/01/2013	Asistente de Almacenes	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	29
19	Enriquez Colchado, Carlos Eduardo	09/05/2013	Conductor	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	29
20	Sanchez Policio, Gianina Rosmeri	04/10/2013	Auxiliar de Logística	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	30
21	Revilla Quispe, Ruth Verónica	01/05/2011	Jefe Administración y Finanzas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	39
22	Revilla Quispe, Ruth Verónica	01/06/2015	Jefe Recursos Humanos	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	39
23	Pérez Mayurí, Santiago	01/10/2012	Asistente Contable	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	32
24	Cabana Rojas, Juana Cristina	07/11/2013	Auxiliar de Oficina	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	39
25	Chavez Rivera, Sadith Berta	14/09/2012	Coordinador SIG	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	38
26	Efuz Coronel, Wilder	03/10/2013	Prevencionista de Riesgos	34	N/A	N/A	N/A	N/A	33
27	Rodríguez Pedraza, Jonhny Mijail	01/10/2014	Asistente del SIG	30	N/A	26	N/A	N/A	0
RESPONSABLE DEL REGISTRO									
Cargo o puesto de trabajo:		Ruth Verónica Revilla Quispe							
Cargo o puesto de trabajo:		Jefe de Administración y Finanzas // Recursos Humanos							
Fecha cierre de información :		08/01/2017							

Apéndice C. Cuestionario de motivación laboral

I. DATOS GENERALES

EDAD: ... SEXO: M () F () TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN.....

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. En los últimos dos años, ¿ha recibido premios y / o reconocimientos (resoluciones, cartas de felicitación o cursos de capacitación) mientras trabajaba en el municipio.

- a. Más de uno ()
- b. Uno ()
- c. Ninguno ()

2. ¿El pago que recibe refleja el trabajo realizado?

- a) De acuerdo ()
- b) En desacuerdo ()
- c) Ni una cosa ni otra ()

3. ¿Cómo afecta su entorno laboral físico a su forma de trabajar?

- a) Positivamente ()
- b) Negativamente ()
- c) No sabe ni opina ()

4. ¿Qué opina de la provisión de equipos y recursos materiales de su empresa para la atención de enfermería?

- a) Buena ()
- b) Regular ()
- c) Mala ()

5. ¿Qué opina de la relación entre usted y su supervisor inmediato?

- a) Buena ()
- b) Regular ()
- c) Mala ()

6. ¿Cómo ve la relación entre usted y sus colegas?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

7. En los últimos dos años, ¿cuántos entrenamientos ha recibido?

- a) Más de 4
- b) De 2 a 4
- c) De 0 a 1

8. ¿Según su situación personal, ¿qué necesita mejorar en la organización?

- a) Remuneración
- b) Reconocimientos
- c) Relaciones interpersonales
- d) Ambiente físico/disposición de recursos
- e) Capacitación

9. ¿Cómo ve actualmente su desempeño laboral?

- a) Aceptable
- b) Inaceptable
- c) No medible

10. ¿Qué opinas de tu nivel de productividad?

- a) Aceptable
- b) Inaceptable
- c) No opino

Apéndice D. Evaluación de desempeño laboral

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

I. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

ÍTEMS	6	12	24	30	42
	(0.5pto.) Muy inferior	(1 pto.) Inferior	(2 ptos.) Satisfactorio	(3 ptos.) Sobresaliente	(3.5 pts) Excelente
Dominio de conceptos, métodos y técnicas.					
Destrezas para utilizar conocimientos.					
Cumplimiento de responsabilidades.					
Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos					
Entrega de trabajos.					
Volumen de entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades					
Nivel de compromiso.					
Disposición para realizar trabajos					
Confidencialidad y lealtad.					
Habilidad para manejar situaciones.					
Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.					
Puntualidad organización de documentos y cuidado de equipos.					
TOTALES					

Lea el rango nominal y el coeficiente nominal cuidadosamente. Marque la opción que mejor identifique a su trabajador. Finalmente, debe agregar el total para cada columna e indicar en qué rango se encuentra (de mucho más bajo a excelente) según el puntaje (de 12 a 40).

Apéndice E. Propuesta de mejora: Programa Motivacional en la empresa SILAR PERU S.A.C.

<p>1. BONOS ECONÓMICOS</p> <p>Los beneficios económicos que obtienen los trabajadores para lograr objetivos y completar efectivamente su trabajo.</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Guiar a las personas para que realicen sus tareas de manera efectiva, maximicen su potencial y obtengan mayores beneficios en la empresa</p>
<p>ESTRATEGIA O ACCION</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluar regularmente el desempeño de cada miembro del personal de la oficina administrativa.• Compilar y publicar el formulario del caso• La gerencia solicita fondos a la gerencia general cada seis meses.• Presente bonos económicos a los trabajadores más productivos en la ceremonia central..	

<p>2. PERMANENCIA EN EL TRABAJO</p> <p>La estabilidad laboral es el derecho de los trabajadores a mantener sus trabajos.</p> <p>Trabajo, la falla previamente determinada no ocurrirá o en circunstancias extrañas no ocurrirá.</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Brindar seguridad y confianza a los trabajadores para mantener sus puestos.</p>
<p>ESTRATEGIAS O ACCION</p> <p>Establezca un sentido de pertenencia y responsabilidad en cada trabajador para obtener un mejor desempeño del primer empleado, y mediante una evaluación regular para garantizar que la capacitación y el conocimiento obtenidos se utilicen en la mayor medida y se apliquen al trabajo diario.</p>	

<p>3. RECONOCIMIENTO</p> <p>Este es un conjunto de prácticas diseñadas para recompensar y felicitar públicamente a sus colaboradores.</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Reforzar los comportamientos positivos y los comportamientos que están en línea con los objetivos de la organización y tienen como objetivo aumentar la productividad.</p>
<p>ESTRATEGIAS O ACCION</p> <p>LLEGAR A TIEMPO Y AYUDAR CON LA CONFIRMACION</p> <p>-Informe de asistencia, permanencia laboral inmutable, permisos y licencias otorgados por el área RR. HH</p> <p>-Compilado y publicado según la lista de méritos.</p> <p>RECONOCER EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>-El Departamento de Recursos Humanos enviará la tarjeta de evaluación del personal responsable de cada departamento por correo electrónico interno el primer día hábil de cada mes, y la tarjeta de evaluación será devuelta al Departamento de Recursos Humanos cada dos semanas de cada mes.</p> <p>-Preparar una tabla de rendimiento para cada área</p> <p>-Anuncio de logros cada 6 meses.</p>	

<p>4. RELACION</p> <p>Estas actividades deben promover la participación y el desarrollo de los trabajadores en todos los campos para que sean beneficiosos para los incentivos de la fuerza laboral.</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Fomentar la amistad y los lazos sociales entre los empleados de la empresa.</p>
--	--

<p>ESTRATEGIAS O ACCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eventos deportivos: determinar e implementar estos eventos, investigando la preferencia deportiva de los trabajadores, que fomentaran un comportamiento de equipo. • Celebraciones: organizar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados pueden celebrar días festivos en un ambiente de armonía y cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios, almuerzos y presentes, gestionando un presupuesto a GERENCIA GENERAL. <ul style="list-style-type: none"> - Celebración del Día del Empleado Público. -Festejo del día de la madre -Festejo del día del padre. -Celebrar fiestas nacionales
--

<p style="text-align: center;">5. ASCENSOS</p> <p>Promoción Una promoción es una oportunidad que se brinda a los trabajadores teniendo en cuenta la experiencia necesaria, preparándose para el trabajo y evaluando su desempeño.</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p> <p style="text-align: center;">Planifique sus necesidades de personal en función del desempeño, aumentando así los ingresos, las responsabilidades y los compromisos de los trabajadores de la agencia.</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS O ACCION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer planes de capacitación para cada nivel profesional para promover las actualizaciones del servidor. - Evaluar regularmente las fortalezas y el desempeño personal. - Liberar personas que sean aptas para la promoción. 	

<p style="text-align: center;">6. CAPACITACIÓN</p> <p>El enfoque de la capacitación es desarrollar conocimiento positivo, actitudes, prácticas, habilidades y valores, mejorar el desempeño laboral y la realización personal..</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p> <p>Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en sus puestos actuales, sino también en otras funciones de los trabajadores.</p>
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS O ACCION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones para participar en instalaciones de formación. • El porcentaje de recursos asignados a la capacitación utilizando fondos de ayuda y estímulo. • Llegar a un acuerdo para financiar cada capacitación. • Evaluar el conocimiento del empleado sobre el conocimiento adquirido en la capacitación. • Certificados de adjudicación basados en cursos aprobados. • La administración se aplica al departamento de administración general trimestral para financiamiento. 	

<p>7. PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES</p> <p>Se pretende permitir al trabajador tomar algunas decisiones que lo hagan sentirse parte y responsable del funcionamiento idóneo de la empresa.</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Desarrollar y fortalecer la capacidad de los trabajadores para promover la participación responsable en la toma de decisiones.</p>
<p>ESTRATEGIAS O ACCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • liderazgo de reuniones sociales del programa de motivación • Inducir al trabajo en equipo, realizando dinámicas de participación múltiple de los trabajadores • Fomentar el liderazgo en los equipos de trabajo y dinámicas que se realizan. 	

<p>8. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <p>Se pretende que el personal desarrolle su iniciativa, creatividad para la mejora de procesos en los</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Fomentar reuniones entre trabajadores para intercambiar opiniones y conceptos sobre temas</p>
--	--

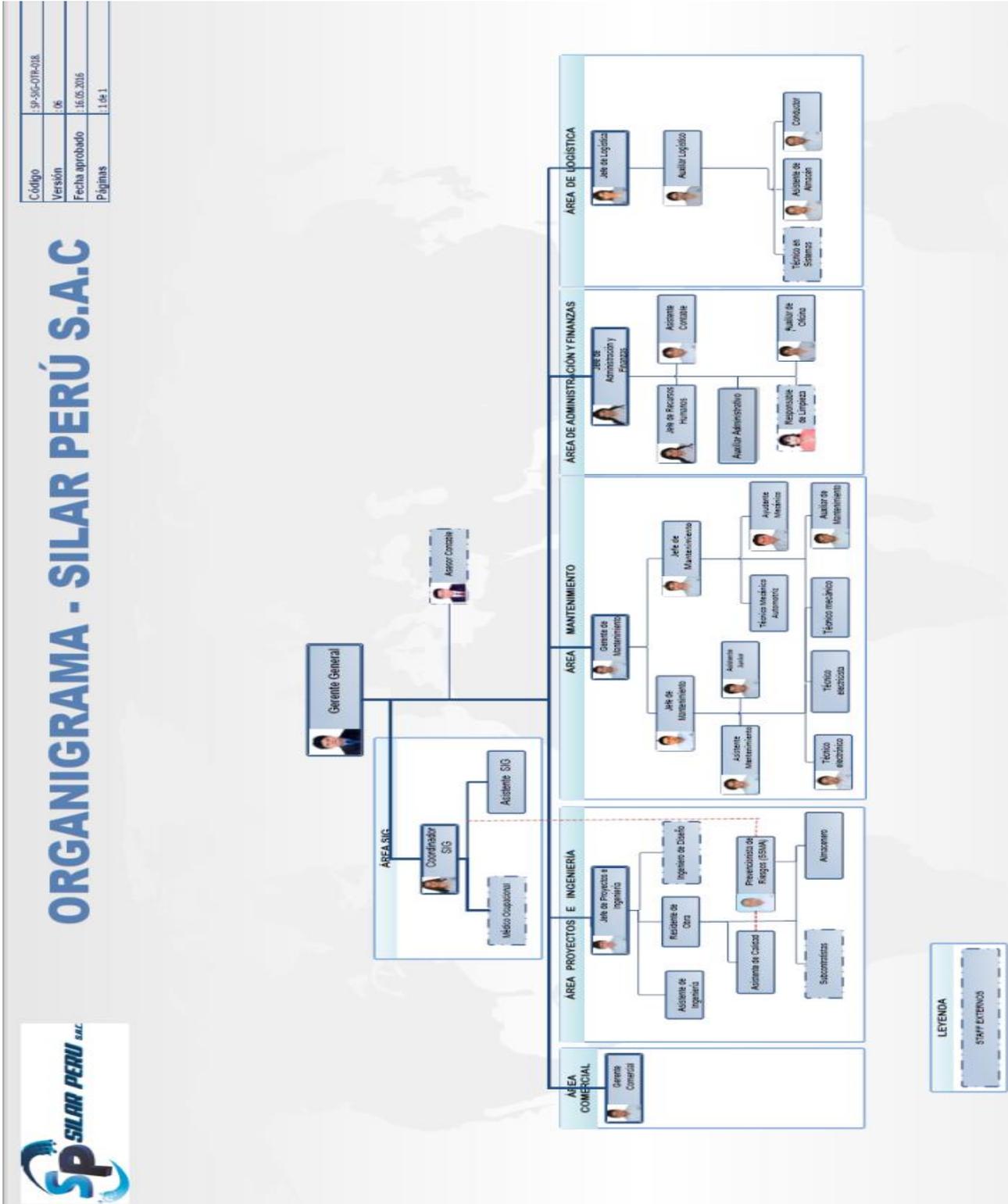
cuales se encuentra inmerso o de aquellos en los que no se desenvuelve.	relacionados con su campo de trabajo
--	---

ESTRATEGIAS O ACCION

Lluvia de ideas: se llevará a cabo a través de mesas redondas que se realizan cada tres meses, completadas por la Oficina de Trabajo, tratando de garantizar que todos los empleados participen en esta práctica para que sientan que se tienen en cuenta.

- Elija las mejores ideas y sugerencias (individuos y grupos).**
- Reconocimiento público de las mejores ideas o sugerencias por categoría individual o grupal.**
- Brindar becas de capacitación, pasantías y vacaciones.**

Apéndice F. Organigrama



Apéndice G. Ciclo de Deming



Apéndice H. Lista de cargos

N°	DEPENDENCIA	CARGO
1	GERENCIA	Gerente General / Comercial
2	Área de Administración y Finanzas	Jefe de Administración y Finanzas / Recursos Humanos.
3	Área de Administración y Finanzas	Asistente Contable
4	Área de Administración y Finanzas	Auxiliar de Oficina
1	Área de Logística	Jefe de Logística
2	Área de Logística	Asistente de Almacén
3	Área de Logística	Conductor
4	Área de Logística	Auxiliar Logístico
1	Área de Proyectos e Ingeniería	Jefe de Proyectos e Ingeniería
2	Área de Proyectos e Ingeniería	Asistente de Proyectos e Ingeniería
1	Área Sistema Integrado de Gestión	Coordinadora del SIG
2	Área Sistema Integrado de Gestión	Prevencionista de Riesgos en Obra
3	Área Sistema Integrado de Gestión	Asistente SIG
1	Área Mantenimiento	Gerente de Mantenimiento
2	Área Mantenimiento	Técnico Electrónico
3	Área Mantenimiento	Técnico Mantenimiento
4	Área Mantenimiento	Asistente de Mantenimiento Junior
5	Área Mantenimiento	Mecanico Automotriz
6	Área Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento
7	Área Mantenimiento	Técnico Electricista
8	Área Mantenimiento	Asistente de Mantenimiento
9	Área Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento
10	Área Mantenimiento	Ayudante de mecánico de vehículos de motor
11	Área Mantenimiento	Jefe de Taller de Conversión
12	Área Mantenimiento	Técnico Electricista
13	Área Mantenimiento	Técnico Mantenimiento
14	Área Mantenimiento	Mecanico Automotriz
15	Área Mantenimiento	Técnico Electricista

Apéndice I. Fotos de la empresa



TALLER DE
CONVERSIÓN

COMPETENCIAS
DEPORTIVAS



CELEBRACION DE
CUMPLEAÑOS



ACTIVIDADES DE INTEGRACION



COMPARTIR



FACHADA DE LA
EMPRESA SILAR
PERU SAC