



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION  
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO DE  
ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE BABAHOYO”.**

**EGRESADAS:**

**AGUIAR CUADRO VERONICA GESSENIA  
FLORES VERA CRISTINA JASMIN**

**DIRECTORA DE TESIS:  
EC. VERONICA MERCHAN JACOME**

**LECTOR DE TESIS:  
ING. JOSE NIVELA ICAZA**



**AÑO: 2012**

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de los autores y que la Universidad Técnica de Babahoyo puede dar el uso que crea conveniente de esta investigación.

**AGUIAR CUADRO VERÓNICA GESSENIA**

**FLORES VERA CRISTINA JASMIN**



## **DEDICATORIA**

A Dios que me ilumino en los momentos más oscuros de mi vida y me supo guiar por el buen camino.

Dedico esta tesis a mi madre que me guio en los momentos difíciles de mi vida, y me apoyo en forma incondicional, y gracias a ella logro terminar esta etapa de mi vida.

**AGUIAR CUADRO VERONICA GESSENIA**



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar le doy gracias a DIOS, porque en todo momento ha estado conmigo, dándome las fuerzas para levantarme y seguir caminando.

A mis Padres, que han sido un apoyo incondicional, dándome ánimos cuando sentía caer durante esos momentos difíciles de mi carrera, simplemente es por ellos que estoy aquí.

Agradezco a los docentes de la Facultad de Administración Finanzas e Informática, quienes con su experiencia y dedicación me impartieron sus conocimientos para mi formación profesional.

**AGUIAR CUADRO VERONICA GESSENIA**



## DEDICATORIA

A mi Madre; el ser que puso Dios para darme la vida y que luchó día a día para sacarnos adelante, y que aunque recibió el llamado de Dios siento que siempre ha estado a mi lado, ya que tengo presente todas sus palabras, sus sabios consejos, lo cual ha sido la clave de mi fortaleza en aquellos momentos de angustia y desesperación.

A mi Padre; aquel ser que siempre ha confiado en mi y que siempre me ha apoyado en cada paso que he dado.

A mi esposo, quien pese a mis defectos siempre ha estado a mi lado apoyándome de manera incondicional.



A mis Hermanos que a pesar de nuestras diferencias siempre me han apoyado, a los docentes de esta universidad por impartir sus conocimientos para ir formándonos profesionalmente y brindarme su amistad un valor que me ha servido en los ámbitos de la vida.

**FLORES VERA CRISTINA JASMIN**

### **AGRADECIMIENTO**

En este día cuando una de mis metas ha sido cumplida, agradezco a todas aquellas personas que confiaron en mi, mis más sinceros agradecimientos especialmente a:

Dios Todopoderoso; por acompañarme siempre y por haberme orientado a seguir adelante en sus caminos, dándome la fuerza necesaria para no desmayar en los momentos difíciles que he vivido, ayudándome así a alcanzar uno de mis objetivos propuestos.



Mis Padres; Uno desde el cielo guiando mi camino, y a mi padre porque con su ayuda incondicional me han ayudado a finalizar esta meta tan difícil y tan dura. Por ustedes y para tan importante éxito.

Mis amigos de siempre y a los docentes de esta universidad por brindarme su amistad, consejos y conocimientos. GRACIAS.

**FLORES VERA CRISTINA JASMIN**

## **INDICE**

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 3  |
| <b>CAPITULO I</b>  |    |
| El Problema.- Planteamiento del Problema.....                | 5  |
| Formulación de Problema.....                                 | 6  |
| Delimitación del Problema .....                              | 6  |
| Objetivos: General y Específicos.....                        | 7  |
| Justificación.....   | 7  |
| <b>CAPITULO II</b>   |    |
| Marco Teórico,. Antecedentes de la Investigación.....        | 9  |
| Fundamentación   |    |
| Científica.....  | 14 |
| Glosario de Términos .....                                   | 15 |
| Hipótesis: General y Específicos.....                        | 17 |
| <b>CAPITULO III</b>  |    |
| Metodología de la Investigación.- Tipo de Investigación..... | 18 |
| Métodos y Técnicas.....                                      | 18 |
| Instrumentos de la Investigación .....                       | 18 |
| Población.....   | 19 |
| Muestra.....   | 19 |



|   |     |
|---|-----|
| Bibliografía.....                                 | 20  |
| Linkografía.....                                  | 21  |
| Anexos .....                                      | 22  |
| Recursos: Humanos, Materiales y Financieros ..... | 22  |
| Presupuesto .....                                 | 23  |
| Cronograma de Actividades .....                   | 24  |
| <br>  |     |
| Antecedentes.....                                 | 103 |

## **CAPITULO I.**

### **1. INTRODUCCIÓN.**

#### **1.1. Formulación del problema y justificación del estudio.**

Los procesos de transición generales sociales y económicos que caracterizan al Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua son los característicos del tiempo presente, por lo tanto los mismos imponen la necesidad de cambios en el acercamiento y la filosofía de desarrollo organizacional en lo concerniente a la motivación a su trabajadores y empleados en el desempeño laboral, la misma que repercute en una administración contemporánea. Comprendiendo esta situación planteamos que el talento humano para su desarrollo, requiere de motivación y satisfacción, consecuentemente todo ello se están volviendo “los capitales más



cruciales y una ventaja competitiva básica”, con este enfoque, nos planteamos el siguiente problema de investigación:

¿De qué manera incide la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo?, este planteamiento promovió la consideración de los siguientes sub problemas:

- ¿Se está motivando a los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo?
- ¿De qué manera la motivación a los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, no es directamente proporcional en sus competencias profesionales?.
- ¿Cómo mejorar las competencias profesionales de los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo?

Nuestro trabajo se justifica, explicitando que, con la realización del presente estudio, se espera establecer el nivel y tipo de relación que hay entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dentro de la organización, de tal manera que se facilite el desarrollo de programas diferenciados para cada uno de los empleados estudiados, en donde se consideren estímulos distintos, que vayan de acuerdo a las expectativas promedio de cada uno de los grupos, con el objetivo de



mejorar el desempeño de los mismos en cada una de sus labores, logrando un mayor grado de eficacia y calidad en el servicio prestado a la universidad.

Para establecer la importancia y las razones por las cuales se desea realizar esta investigación se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

**Conveniencia:** El estudio servirá a los directivos, docentes y personal en general de la Universidad Técnica de Babahoyo, para conocer el nivel de motivación y satisfacción laboral que poseen los empleados en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua; así como los sentimientos y necesidades que estos experimentan. Por otra parte, servirá a los estudiantes e investigadores en este proyecto, a conocer el proceso para la realización de un estudio mediante su aplicación a un caso práctico.

**Relevancia social:** Al conocer la situación actual, el empleador sería capaz de poder dar la solución o de buscarla ya que sin conocer la situación actual es imposible poder hacer algo para descubrir las razones que hacen que la persona este desmotivada.

La trascendencia de este estudio es darle importancia a la motivación del personal para que se sienta satisfecho laboralmente y pueda trabajar mejor.

La presente investigación se encuentra dirigida a los empleados del Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, sin



embargo, los resultados de las misma pueden ser implementados por cualquier otra institución interesada en desarrollar el capital humano a través de la motivación y satisfacción laboral, buscando obtener un mejor rendimiento, ya sea dentro de la educación, la industria, la agricultura, el servicio o el comercio.

Implicaciones prácticas: La información va a servir para la implantación de un método de motivación y satisfacción laboral y también podrá servir para aplicar métodos eficientes que permitan mejorar la productividad, ya que al aumentar la motivación y el nivel de satisfacción laboral de sus empleados se obtendrá una mejor calidad y eficiencia en el servicio, lo que se traducirá en un aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir los tiempos improductivos.

Valor teórico: se cubrirá el tema de la motivación como algo indispensable para lograr la satisfacción laboral de los empleados del Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua, a través de un estudio, de tal manera que los estudiantes puedan aprender cual es su proceso de aplicación y los beneficios que trae consigo.

## **1.2. Presentación de los objetivos generales y específicos.**

### **1.2.1. Objetivo General.**



Determinar de qué manera incide la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

1.2.2.1. Conocer cómo se está motivando a los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.

1.2.2.2. Evaluar si el tipo de motivación a los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, incide en sus competencias profesionales.

1.2.2.3. Elaborar una propuesta para mejorar las competencias profesionales de los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### **1.3. Revisión de investigaciones relacionadas con el tema.**

Tanto administradores como investigadores piensan que el desarrollo organizacional puede ser un motor de las actitudes de los empleados y la efectividad y rendimiento organizacionales. A efecto de comprobar esta posibilidad se han correlacionado diversas mediciones del desarrollo



organizacional con otras tantas de resultados individuales y organizacionales. ¿Qué se ha aprendido? En primer lugar, diversos estudios muestran que el desarrollo organizacional se correlaciona estrechamente con la cultura y el comportamiento y actitudes de los empleados. Por ejemplo el desarrollo organizacional guarda relación positiva con la satisfacción del trabajo, la intención de permanecer en la organización y las innovaciones, y resulta negativa con la evitación de trabajo. En contraste, las culturas pasivas – defensivas y agresivas – defensivas tuvieron correlación negativa con la satisfacción en el trabajo y la intención de continuar en la organización. Estos resultados hacen suponer que los empleados parecen inclinarse por organizaciones que estimulan la interrelación y el trabajo con otros de tal manera les ayude a satisfacer sus necesidades y desarrollo. En segundo término, los resultados de varios estudios muestran que la congruencia entre los valores del individuo y la organización se relaciona estrechamente con el compromiso organizacional, desarrollo, satisfacción en el trabajo.

En tercer lugar en un estudio se revelo que el desarrollo organizacional no predice los resultados financieros. Las investigaciones realizadas subrayan la importancia del desarrollo organizacional, también refuerzan la necesidad de aprender mas sobre el proceso de formar y cambiar la cultura organizacional y consecuentemente el desarrollo organizacional.

#### **1.4. Restricciones y alcances del estudio.**



El informe final de trabajo de Tesis, denota que es el resultado del trabajo de campo y que el mismo ha alcanzado de los objetivos propuestos, las conclusiones determinadas han sido construidas en función del trabajo de campo realizado, el mismo que estadísticamente desarrollado y ejecutado demuestra la validez de las hipótesis y el rango categorial alcanzado por las variables que luego las hemos interrelacionado con las recomendaciones y que han sido los fundamentos para elaborar nuestra propuesta alternativa, que la pueden encontrar en el capítulo VI del presente trabajo.

Hemos tenido ciertos inconvenientes que como siempre en los trabajos de investigación existen como, las restricciones, las mismas que consistieron en falta de brindar información y en particular la seriedad en la participación de los encuestados, entrevistados u observados.



## **CAPITULO II.**

### **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Alternativa Teórica**

Una de las tareas más importantes de los administradores es motivar a los empleados. Desafortunadamente, el hecho es que un gran número de administradores en instituciones educativas fallan al no prestarle atención suficiente a esta tarea. Pero si lo hacen, ellos pueden asociar la motivación con recompensas financieras. La investigación de la motivación para el trabajo que llevaremos a cabo en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, se propone encontrar las opiniones de los trabajadores sobre ciertas cosas, fenómenos y procesos en las instituciones, que



tienen un impacto directo e indirecto en su motivación hacia el trabajo, y también para establecer de qué manera sienten y evalúan algunos factores motivacionales.

Además, el propósito también es establecer el nivel de estos factores, tanto en total como al tomar en consideración características individuales en aquellos entrevistadas; así como enfatizar en las tareas de administración más importantes relacionadas con la motivación de los empleados.

Los resultados de la investigación permitirán establecer situaciones, determinantes como estimulantes, más importantes para los empleados, relacionados con su edad, sexo, profesión, experiencia laboral y otras características.

Por otro lado, con el fin de conseguir un cierto nivel de productividad y prevenir la insatisfacción de los empleados, antes que nada, los administradores deben proveer una adecuada remuneración financiera. Sin embargo, la remuneración en sí misma no es suficiente para crear un potencial altamente motivador en una situación laboral. El uso de diferentes estrategias de motivación dará como resultado empleados altamente satisfechos y motivados.

Los procesos de transición generales sociales y económicos que caracterizan el tiempo presente, imponen la necesidad de cambios en el acercamiento y la filosofía del negocio y la administración. La gente, su desarrollo, su motivación y satisfacción, se están volviendo los capitales más cruciales y una ventaja competitiva básica.



Por lo tanto, una de las tareas más importantes de la administración moderna y una pre-condición básica para el éxito de la administración es una administración del potencial humano y dentro de eso motivar a la gente a dirigir su potencial profesional, intelectual y creativo hacia la realización de los logros organizacionales.

La motivación se define de varias maneras. Generalmente, es definida como el comportamiento dirigido hacia una meta.

Es una concepción muy compleja y dinámica basada en varias necesidades humanas, expectativas, valores y preferencias que son diferentes no sólo con personas diferentes, sino que también cambian y se desarrollan con el crecimiento y el desarrollo de una persona, así como con el cambio de la situación en la que se encuentra la persona.

En cualquier caso, es un valor variable sobre el cual tienen influencia muchos factores. Definir esos factores y establecer su importancia en la motivación de los empleados y enfatizar el papel que juega la administración en todo eso, especialmente aquel de las instituciones en transición, es el objetivo de esta investigación.

## **2.2. Marco histórico institucional.**



En lo referente al Contexto social, el Centro de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, es una unidad académica que promueve el desarrollo de programas de postgrado en el contexto provincial de Los Ríos con extensión de programas en Quevedo y varias ciudades del país.

La asistencia social a este sistema de educación es múltiple y variada, por lo que su contexto es amplio y ha sido creado para satisfacer la demanda social regional y nacional.

Lo logros alcanzados en la práctica educativa de cuarto nivel, han acreditado una presencia masiva a sus programas, tanto y más cuanto que actualmente faltan aulas para el desarrollo programático; en concordancia con el plan estratégico de la Universidad Técnica de Babahoyo, en su enfoque preliminar manifiesta:

“La vida académica de UTB: Formación y capacitación de recursos humanos, investigación científica y tecnología, vínculos con la comunidad se concentrará de manera preferente en asuntos claves del cantón Babahoyo, Provincia de los Ríos, sub trópicos y en los temas nacionales en los cuales la provincia juega un rol trascendente. Ofertar Programas de Postgrado con excelencia académica, a través de Maestrías, Diplomados y Especialistas, según las demandas profesionales y sociales.

En el mismo se fija lineamientos a acogerse: Todos los programas poseerán estándares internacionales y deberán responder a los requerimientos



institucionales y de los sectores claves de desarrollo; los programas de postgrado se efectuarán por planificación propia o en asocio con universidades nacionales o extranjeras y se realizarán en áreas donde justifique su demanda; los programas de postgrado serán la principal estrategia institucional para elevar la formación académica de su docentes y mejorar sus carreras de pregrado, además forma investigadores; se fortalecerá el rol del CEPEC como organismo coordinador y ejecutor de estudios de cuarto nivel; los programas serán autofinanciados mediante autogestión; los profesores de la UTB que opten por los programas que ofrece la universidad tendrán la Beca del 50% si se trata de su especialidad o de docencia; los empleados de la UTB que opten por los programas que oferta la universidad tendrán la Beca del 50% en áreas de su competencia.

En el Contexto Provincial, la Universidad Técnica de Babahoyo en su afán de contribuir al desarrollo de la provincia de Los Ríos y en consecuencia del país ha puesto empeño en capacitar constantemente al personal que labora en cada una de sus áreas y dependencias.

En el caso especial del Centro de Postgrado y Educación Continua, es una unidad académica que desarrolla actividades educativas de cuarto nivel, se ubica en la ciudadela universitaria, ocupando dos oficinas en la que se desarrolla la administración y gestión organizacional, este espacio físico administrativo es muy reducido y sus presentación merece atención urgente, en las mismas comparten espacios el Director, Coordinador, Secretaria-Procuradora, Asistentes



administrativas y asistente de multiplicación de documentos, además cuenta con tres aulas que han sido mejoradas para su funcionamiento.

La gestión administrativa y organizacional se limita a tramitar asuntos relacionados con la práctica administrativa y por no contar con instrumentos acreditados oportunamente en el sistema organizacional no ha desarrollado su verdadera intencionalidad.

Institucionalmente, la Universidad Técnica de Babahoyo fue creada el 5 de octubre de 1971, según Decreto Ejecutivo # 1508, publicado en el Registro Oficial # 327, el 8 de octubre de 1971. Se rige por la Constitución y otras leyes de la República, y por la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas, el Estatuto Universitario y los Reglamentos.

El Estatuto Universitario fue aprobado por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, en sesión del 21 de julio de 1983, según consta en el Of. 291 CONUEP, del 9 de agosto de 1983. Actualmente, la UTB está reformando su Estatuto para ponerlo a tono con las exigencias actuales. La creación de este centro de estudios superiores se dio sobre la base de la Extensión de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil que funcionaba con dos Facultades en el Centro Comercial Clemente Baquerizo de Babahoyo. Pero, más allá de los aspectos legales y administrativos, su creación se inserta en dos tipos de situaciones.



En este sentido, en referencia a la situación nacional, la década de los sesenta y parte de los setenta estuvo claramente marcada por la necesidad de impulsar cambios en la sociedad ecuatoriana en términos de lograr cierta modernización del aparato estatal y de la superestructura social que dé cuenta de los avances en el sistema productivo.

Esta ola modernizante afectó significativamente al sistema educativo en general, por ejemplo se crearon muchos colegios técnicos; y de manera particular, al subsistema de educación superior. La ilusión de la enseñanza técnica constituyó un fundamento importante para que durante esos años se hayan creado varias Universidades Técnicas en el país, una de ellas, la UTB.

En la perspectiva local, provincial o si se prefiere, regional, ya que la UTB tiene su área de influencia en otras provincias, esta institución se creó con el esfuerzo de la colectividad babahoyense, de la que algunos de sus más prominentes gestores no dejaron de lado esfuerzo alguno en pro de lograr su creación. En efecto, varias personas recogieron las aspiraciones de la colectividad local y lograron que el 5 de octubre el gobierno de entonces cree la Universidad Técnica de Babahoyo con dos Facultades: Ciencias de la Educación e Ingeniería Agronómica y Veterinaria.

Este hecho se inscribió en el contexto de los cambios en la estructura económica y socio-cultural de la provincia que exigían la preparación de recursos humanos para dinamizar el aparato productivo y promover la transformación socio-cultural provincial y regional, en el marco de las exigencias del desarrollo del capital.



La UTB se inició con la Facultad de Ciencias de la Educación que formaría y capacitaría maestros para una provincia que tenía altas tasas de analfabetismo y los maestros en ejercicio no tenían títulos profesionales docentes; y, la Facultad de Ingeniería Agronómica y Veterinaria que formaría profesionales que se inserten en el aparato productivo del sector agrícola, principal rubro en el PIB provincial e importante espacio de absorción de fuerza de trabajo en la estructura de la PEA provincial y nacional.

En términos generales, el proceso de evolución de la UTB desde su creación hasta los momentos actuales se caracteriza por los siguientes rasgos:

- a) Expansión de la matrícula y desarrollo físico;
- b) Crisis financiera y económica;
- c) La preparación de profesionales y técnicos; y,
- d) La planificación y las nuevas carreras, frente a los cambios económicos y sociales de la provincia y el país.

La Unidad Académica “Centro de Postgrado y Educación Continua” de la Universidad Técnica de Babahoyo, en la actualidad cuenta con instrumentos en el plano de desarrollo Organizacional, como: Reglamento Interno de Funciones, Normativos de programas y para Graduación, los mismos que han cumplido su ciclo para lo cual fueron diseñado. Por lo que el actual Director a emprendido y emprende gestiones consensuadas para el logro del rediseño con



contemporaneidad en lo referente a Infraestructura, Tecnologías, Recursos Humanos, Formación Administrativa y Docente, Marketing Comercial y Atención al Usuario; instancias que se encuentran en proceso.

En relación con el desarrollo organizacional del CEPEC, se ha rediseñado todos los programas de maestrías existentes con un diseño curricular contemporáneo y con alcances en el manejo del mismo para optar a sus postulantes con títulos que van desde el Diplomado, Especialista y Magíster, actitud que ha motivado al usuario a participar en los programas asistidos y propuestos los mismos que ya se encuentran en el antiguo CONESUP, hoy denominado SENESCYT, para la evaluación externa y su acreditación correspondiente.

Uno de los mayores inconvenientes de los trabajadores del Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, en sus desempeños constituye la motivación que se les viene otorgando en los diferentes aspectos, comprendiéndoles como tales los bajos salarios percibidos, el pago inoportuno de sus haberes y la falta del reconocimiento a sus labores, actitudes que se constituyen en un laberinto sin salida por la falta de comprensión a que ellos también son seres humanos asalariados y del que se mantiene a familias que se constituyen en la razón de ser de su actitud competitiva en sus desempeños, razón esta que nos compromete a investigar el tema propuesto.

### **2.3. Marco teórico relacionados con el tema.**

#### **2.3.1. Las Organizaciones.**



#### 2.3.1.1. Introducción.

En esta sección se muestra el concepto de organización como un sistema social, sus características y los dos elementos comunes en toda organización; Personas y trabajo. Por último se hace referencia al enfoque que plantea a la organización como parte del sistema ambiental y los subsistemas que lo componen.

El ser Humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa.

En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos; emocionales, espirituales, intelectuales, económicos, entre otros, que la acción individual aislada no conseguiría. Para Chester Barnard, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Él plantea; “cuando dos o mas personas trabajan juntas para mover una piedra, están aumentando sus fuerzas individuales para unirlos deliberadamente y pasan a formar una organización.

Así, las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: Con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la



habilidad para trabajar eficazmente con otros”. La cooperación entre las partes es esencial para la existencia de la organización.

Una organización solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común.

La disposición de contribuir con acción significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún, en el propio individuo, con el correr del tiempo. Esa contribución se ve influida además por los sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

#### 2.3.1.2. Características de las organizaciones sociales.

- 1) No tienen limitación de amplitud, porque están constituidos por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.
- 2) Necesitan y/o requieren de motivación, para atraer a las personas hacia los sistemas sociales y para mantenerlas funcionando dentro de ellos.



- 3) Tienen naturaleza planeada, o sea, son sistemas socialmente inventados hechos por el hombre e imperfectos. Estos se basan en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas, de los seres humanos.
  
- 4) Tienen un alto grado de variabilidad, debido a la inestabilidad de las acciones humanas. Por esta razón se requiere el uso de diversos medios de control, tales como, presiones del ambiente, los valores y expectativas compartidas, y la imposición de reglas por parte de la organización. Así, logran patrones y comportamientos dignos de confianza.
  
- 5) Las funciones (formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas), normas (expectativas generales con carácter de exigencia) y los valores (son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas) como los principales componentes del sistema social.
  
- 6) Constituyen un sistema formalizado de funciones, donde las reglas que definen el comportamiento independiente esperado de quienes ocupan posiciones en el sistema son explícitamente formuladas; y para la imposición de las reglas existen las sanciones.
  
- 7) Concepto de inclusión parcial: se refiere a que las personas pertenecen a muchas organizaciones y un único ambiente organizacional es incapaz de obtener el pleno empeño de sus personalidades.



8) La organización en relación con su medio ambiente: el funcionamiento de la organización debe ser estudiado, además, en las relaciones continuas con el medio que lo envuelve. Un punto fundamental dentro de esta característica que no se puede dejar de mencionar es el Clima Organizacional:

“Toda organización crea su propia cultura o clima con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...). Así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajos, modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivas que son transmitidos a los demás miembros del grupo.”

#### 2.3.1.3. Elementos de las Organizaciones.

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja. El término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, entre otros. Dentro de esa variedad y complejidad existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones de trabajo: el elemento básico y el elemento de trabajo.

1) El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen a la organización. Una organización está en constante cambio, debido a que sus



miembros no presentan un comportamiento estático, aunque las personas siempre estén cobijadas en sus relaciones a través de alguna especie de estructura que determina la existencia de la organización.

El propio éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen entre sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes:

- Interacciones individuales: Es la relación entre dos personas o sistemas, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro.
  
- Interacciones entre individuos y organización : Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: los individuos son atraídos, seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones, la satisfacción de algunas necesidades personales (Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Reconocimiento y autorrealización).



- Interacciones entre organización y otras organizaciones: Toda organización mantiene interacción con otras organizaciones que constituyen lo que se denomina “conjunto organizacional” cuyos papeles se engranan y entrelazan con los papeles de aquella organización tomada como focal.
- Interacción entre la organización y su ambiente total: Además de la interacción con las organizaciones que constituyen su ambiente, más inmediato (“conjunto organizacional”), la organización también mantiene interacción con otras más distantes y que constituyen su ambiente total. Ninguna organización existe en el vacío, sino que en un contexto complejo donde operan otras organizaciones y que se llama ambiente. La selección y percepción ambiental de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes.

“Dentro de la organización, el elemento básico es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de la interacciones. Aunque las interacciones de los miembros constituyen la organización, son los elementos de trabajo las que la hacen eficaz o ineficaz”.

2) Los elementos del trabajo de una organización, son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber: recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales.



Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

- Habilidades para hacer, o sea, para desempeñar tareas y actividades, con el fin de alcanzar sus objetivos.
  
- Habilidad para influir, o sea, la habilidad de alterar el comportamiento de otros.

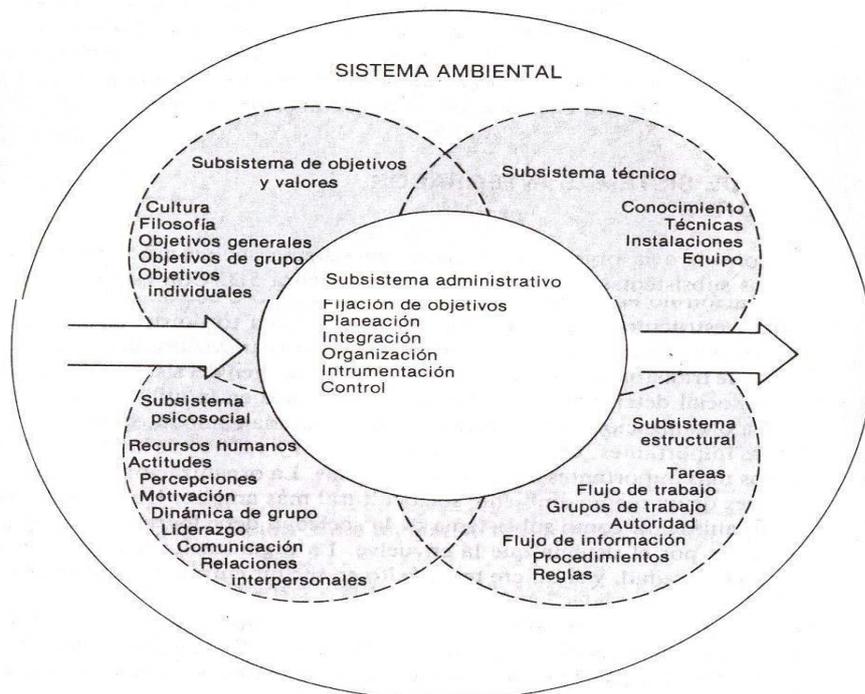
La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. Aquellos con poder excesivo o influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización.

- Habilidades para utilizar conceptos, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otro, dotándolo de la motivación y de la comunicación necesaria. Los recursos humanos se refieren a recursos materiales (máquinas, equipos, etc.) recursos financieros (capital, inversiones, etc.) y recursos



mercadotécnicos (clientes y consumidores, promoción y propaganda).

#### 2.3.1.4. Sistema ambiental y subsistemas de la organización.



Los objetivos y valores así como los subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo son presentados como partes integrales de toda organización.

El medio ambiente específico tiene un efecto sobre las metas y los valores, la estructura, la tecnología, las relaciones humanas y los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Pero la relación de causa y efecto no es sencilla ni está claramente delimitada. Las características objetivas o reales del medio



ambiente afectan las organizaciones, pero las percepciones y las creencias de los miembros internos, particularmente de los administradores como los responsables de la toma de decisiones, son igualmente importantes. La información del exterior pasa a través de procesos perceptivos y cognoscitivos, que producen las decisiones que afectan las características internas de la organización.

La creciente turbulencia ambiental crea muchos problemas en las organizaciones, ya que tienen que estar permanentemente adaptándose al entorno, por esta razón es que los subsistemas del medioambiente deben complementarse de manera óptima, logrando una sinergia única, la cual le permita lograr un mejor desempeño en el mundo cambiante y dinámico que la rodea.

#### 2.3.1.5. Subsistemas del medio ambiente.

A continuación, haremos referencia a cada uno de los subsistemas de la organización, su definición y sus principales características. Todo esto, basados en la teoría de la Organización como sistema.

1) Subsistema de objetivos y valores: Los objetivos y valores son un subsistema integral que posee toda organización. Los valores sociales reflejan un conjunto de ideas compartidas sobre los objetivos, normas y formas deseables para la conducta humana. La organización depende de un nivel mínimo de valores compartidos entre los participantes internos y la sociedad externa para su existencia. Los objetivos de la organización se refieren a propósitos y condiciones deseadas, que la organización busca como una entidad individual.



Los objetivos de los participantes pueden ser tanto compatibles como incompatibles con las metas organizacionales. Sin embargo, es poco realista esperar una compatibilidad perfecta entre los objetivos de la organización y los de cada individuo, entonces la administración tiene un papel fundamental en la fijación de metas de operación y en la asignación de recursos para ejecutar estos programas.

Este subsistema esta constituido por la cultura, la filosofía, los objetivos generales, grupales e individuales.

2) Subsistema Técnico: Este subsistema esta conformado por el conocimiento, las técnicas, instalaciones y equipos; es decir la tecnología. Ésta tiene dos aspectos: las manifestaciones físicas, como la maquinaria y el equipo, y el conocimiento acumulado referente a los medios para desempeñar las labores.

La ciencia y la tecnología se han convertido en una fuerza penetrante en la sociedad moderna, que influye en todas la actividades y nos ofrece una nueva forma de ver los asuntos mundiales. En la sociedad industrial moderna, las organizaciones complejas a gran escala se han transformado en los medios primordiales para utilizar la tecnología.

La capacidad de reunir los recursos materiales, humanos y de información necesarios para desarrollar labores complejas es un gran logro atribuido a este sistema.



Las organizaciones utilizan una creciente variedad de tecnologías sociales y de conducta que están dirigidas a lograr una mayor efectividad, eficiencia y satisfacción del participante.

3) Subsistema Psicosocial: Los individuos en relaciones sociales, son la esencia de lo que constituye este subsistema. La cultura social establece un marco de referencia global; las costumbres y prácticas de la industria tienen su impacto, y muchas variables son peculiares a organizaciones específicas.

La tecnología y la estructura afectan la atmósfera organizacional de la misma manera que lo hacen las actitudes y moral de los empleados. En este contexto, el desarrollo y utilización de los recursos humanos es una responsabilidad administrativa básica.

Este subsistema está conformado por los recursos humanos, las actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

La motivación del comportamiento individual es parte fundamental de este subsistema. Los individuos son similares en cuanto a que todo comportamiento es causado, motivado y orientado hacia un objetivo. Las metas individuales varían para cada quien, al igual que las causas que subyacen a las motivaciones. Sin embargo, el proceso de comportamiento delineado por estos tres ingredientes



sigue siendo el mismo para todas las personas, en todos los lugares, en todos los tiempos.

Las variaciones individuales en comportamiento ocurren primariamente como consecuencia de diferencias en la percepción, la cognición y la motivación. Estos procesos facilitan la evolución de un sistema de valores y conocimientos personales, que es importante como mediación entre estímulo y respuesta.

La teoría de la motivación esta interesada con que (contenido) y cómo (proceso) se energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Las teorías sobre la motivación están dirigidas a explicar las necesidades, los impulsos y las expectativas, con orientación en la consideración consiente de la utilidad del esfuerzo para alcanzar los resultados deseados. No obstante, al parecer la directa relación entre esfuerzo-desempeño-satisfacción se ve afectada por muchas variables, como la capacidad, percepción del puesto y el sistema de recompensa.

El status y el rol son elementos básicos para el subsistema psicosocial de las organizaciones. Ofrecen el marco de referencia dentro del cual operan la percepción, el conocimiento y la motivación para influir en el comportamiento del individuo. El estatus se refiere a la clasificación por prestigio de un individuo en grupos; pequeños o informales; organizaciones grandes y formales y la sociedad en un conjunto.



Los Roles se refieren al comportamiento que tienen lugar o la acción relacionada con un status particular en la estructura organizacional. El concepto de suceso de rol, ofrece un marco de referencia útil para entender el impacto de ellos en el comportamiento individual. Los transmisores de rol tienen expectativas que transmiten al individuo en cuestión, que es receptor del rol. El rol enviado es recibido por la persona, que se comporta con sus propias inclinaciones, modificadas por la influencia de los transmisores de rol.

La dinámica de grupos es un pilar fundamental del subsistema psicosocial. La inclinación humana hacia la sociabilidad se ve reflejada por el número de grupos pequeños a los que pertenecemos. La dinámica de grupos pone interés en las relaciones e interacciones directas entre los individuos. Comprende muchos tipos de comunicación e implica cambiar y ajustar continuamente las relaciones entre los miembros. Los grupos varían en términos de grado de permanencia, apertura y formalidad.

La dinámica de grupo tiene un impacto significativo en el desempeño. La presencia de otros (personas) en un escenario de trabajo puede afectar el esfuerzo y el desempeño personal, tanto positiva como negativamente, dependiendo de la situación particular y de la gente que incluya. La efectividad general y la eficiencia dependen de los esfuerzos coordinados de los individuos que trabajan juntos en grupos pequeños dentro de un sistema organizacional más grande.



El liderazgo, como parte de la administración, subraya la necesidad de extender las relaciones interpersonales y de aprovechar al máximo las capacidades latentes en los individuos.

Para que exista un líder y así pueda ejercer como tal su función, aparte de su existencia, debe estar acompañado de otros dos elementos básicos; los seguidores y la situación. Entre los dos primeros actores existe un intercambio en el medio ambiente, el líder por su parte muestra y entrega: legitimidad, competencia, motivación y una percepción de la realidad o de la situación y por otro lado los seguidores tienen expectativas, competencias, motivaciones, personalidades y una percepción de la situación.

A través del intercambio de expectativas, motivación y competencias es posible que esta relación se desarrolle exitosamente, logrando un buen ejercicio del liderazgo, lo cual se traduce en un buen desempeño en las organizaciones. Por último el tercer actor, la situación organizacional, entrega y está inmersa en una historia y tradición, con ciertas metas y valores, en la cual se deben hacer ciertas tareas con una determinada tecnología, en esta situación también existe cierta estructura y autoridad, la cual se basa en las relaciones humanas, las cuales cuentan con una administración y un control.

4) Subsistema Estructural: La estructura es el esquema establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. La estructura de la organización social no es visible, se infiere a partir de las operaciones.



Las organizaciones tienen estructura formal e informal. La estructura formal es el resultado de las formas de decisiones explícitas referentes a los esquemas organizacionales y normalmente se expresa en organigramas, manuales y descripciones de puestos.

La administración de programas y la forma matricial, han sido utilizadas eficientemente para lograr la integración de las actividades con base en sistemas.

Muchas organizaciones que operan en un ambiente estable y con una tecnología uniforme pueden funcionar de forma más eficiente utilizando una estructura mecanicista.

Es importante que la administración diseñe estructuras que sean congruentes con las actitudes y el comportamiento de la gente en la organización.

Los recursos que permiten el funcionamiento y desarrollo de este subsistema son las tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimiento y reglas.

5) Subsistema Administrativo: La labor administrativa se centra en el concepto de desempeño organizacional. A fin de entender la labor de un administrador específico se debe determinar el significado del desempeño en una situación particular. Algunos indicadores son básicos para todas las instituciones:



supervivencia en términos de rentabilidad o asignaciones de presupuesto; otros indican bienestar intermedio en diversas dimensiones: participación de mercado, innovación tecnológica, o relaciones con los clientes.

La labor administrativa puede ser descrita en términos de funciones básicas que son desarrolladas con el fin de que una organización alcance sus metas. En el núcleo incluye la toma de decisiones, que mantiene un equilibrio dinámico al tiempo que se alcanzan los objetivos que marcan el éxito. Los administradores fijan metas, planean programas, integran recursos, organizan a la gente y los procesos, aplican las acciones y controlan las actividades. Los administradores están literalmente en el centro de lo que es la organización, están en medio de muchos procesos de interacción; son responsables tanto del desempeño en ese momento como del potencial futuro de la organización.

El administrador debe poseer habilidades interpersonales, para poder comunicarse y así traspasar a sus subordinados información sobre sus labores de manera correcta, al mismo tiempo debe mantener la información sobre la compañía al día para ir tomando decisiones adecuadas con el transcurso del tiempo y por último debe tener la facultad de ser un conciliador, un solucionador de problemas, un buen distribuidor de recursos y un negociador. A través de todas estas aptitudes el administrador es capaz de tener herramientas reales para llevar a cabo el buen funcionamiento de una organización.



El proceso de toma de decisiones implica el reconocimiento de un problema, la identificación de cursos de acción alternativos, la evaluación de resultados potenciales, y una elección. La información es la materia prima para el proceso de toma de decisiones; incluye datos que son procesados sustancialmente para un problema o elección en particular.

La colaboración es inherente en las organizaciones, pero el grado de participación en la solución varía considerablemente. Los criterios tales como calidad, aceptación, y tiempo pueden ser utilizados para determinar si y como decidir utilizar un grupo en la toma de decisiones. Los administradores deben estar conscientes de aspectos importantes en la toma de decisiones en grupo, como la satisfacción de los participantes, la propensión a correr riesgos y pensamiento grupal.

Los grupos tienen ventajas tales como más conocimientos e información, más alternativas de solución y una mayor probabilidad de que una decisión sea entendida y aplicada. Las desventajas potenciales incluyen a la presión social sobre los individuos, la dominación de uno o pocos miembros, y el conflicto en sí, que limita la acción. El liderazgo hábil puede acentuar las ventajas de los grupos y atemperar las desventajas.

Es importante destacar que la cantidad de control puede variar y generalmente está relacionado de manera positiva con el desempeño.



Finalmente, Las organizaciones son un sistema social abierto, el cual tiene ocho características esenciales. El ambiente en el cual se encuentra inmersa está compuesto por cinco subsistemas distintos y todos ellos son parte de la organización. A través de la relación y posición de los diferentes subsistemas se da vida y orientación a una organización en particular, la cual puede ser de distintas formas y tamaños, pero siempre están compuestas por el dinamismo y la interacción de estos cinco subsistemas; De objetivos y valores, Técnico, Psicosocial, Estructural y Administrativo.

#### 2.3.1.6. Desarrollo e implicaciones del trabajo.

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo: "El trabajo".

Sin embargo, desde el punto de vista económico, lo que interesa es el hecho de que el trabajo en sí es el elemento esencial del proceso de producción, y a su vez éste, consiste en aplicar un determinado esfuerzo, físico o psíquico, sobre un objetivo con la finalidad de transformarlo.

La observación de la realidad muestra una gran variedad de tipos de trabajo. Así, desde el punto de vista del producto obtenido, existen casi tantos tipos de trabajos



como bienes y servicios. Sin embargo todo trabajo por distinto que sea, supone un esfuerzo humano y como tal un gasto de las potencias del hombre. Desde el punto de vista del individuo, el trabajo puede considerarse como una categoría abstracta.

El trabajo puede tomar aspectos muy diferentes según sean los medios de producción a su disposición y según sean los tipos de relaciones, que a través del trabajo, se establezcan entre los hombres. Ambas condiciones se interrelacionan mutuamente, y de echo, caracterizan los distintos modos de producción de la historia de la humanidad.

Desde el punto de vista del trabajo, hay un hecho histórico fundamental: a partir de un determinado momento el hombre es capaz de producir con su trabajo más de lo que necesita para vivir, es decir, aparece un excedente.

La aparición del excedente es un fenómeno que además de permitir un intercambio y favorecer las posibilidades de progreso, es causa necesaria para que surja la explotación.

A lo largo de la historia la explotación ha tomado varias formas: esclavitud, servidumbre, asalariados.

La existencia del trabajo asalariado viene condicionada por la generalización de la producción de mercancías, hasta llegar a la situación en que el mismo trabajo es una mercancía, que como tal, se compra y vende en el mercado. Exige la existencia de un trabajador libre (con capacidad jurídica y real) y de una masa de



individuos cuya única posesión sea su propia capacidad de trabajar. Estos asalariados, por la venta de su capacidad de trabajo, pueden obtener a cambio, las demás mercancías necesarias para su subsistencia.

### **2.3.2. El rol del departamento de Recursos Humanos.**

En esta parte se plantea el rol de los Recursos Humanos, se describen sus funciones y la importancia de su implementación para el buen funcionamiento de la organización. Nos centraremos en analizar a las personas dentro de la organización y la importancia que tiene para ésta crear un buen departamento de RRHH, que les permita a los trabajadores aumentar su compromiso con la empresa, ya que esto se traduce en un mayor desempeño tanto a nivel individual como organizacional en el ambiente que esta inmersa.

#### **2.3.2.1. Definición.**

“La Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas, con los factores que le rodean dentro de la organización, con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.”. Todo esto enmarcado en un marco de principios y procedimientos que procuren un mejor desempeño de dicho departamento.



Todo lo anterior se lleva a cabo mediante la planeación, organización, dirección y control específico en determinadas tareas tales como; dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento dentro de la compañía, con el objetivo de satisfacer tanto al cliente como al empleado y empleador de la mejor manera posible.

#### 2.3.2.2. Funciones del departamento de Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. Para que el administrador logre cumplir su función a cabalidad, éste debe ejercer ciertas funciones específicas:

- 1) Análisis de puestos: Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y las naturalezas de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para utilizarlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del cargo que más tarde se usarán para desarrollar sus descripciones y especificaciones, tales como; conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Con el fin de que el departamento realice esta función correctamente es necesario determinar claramente el uso de la información. Al mismo tiempo, se deben revisar previamente los datos disponibles con respecto al puesto. Dado que existen



bastantes cargos similares a examinar, se deben seleccionar posiciones representativas para dicho análisis, luego se debe analizar las características y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo, esta información debe ser compartida con el trabajador y con quien lo supervisa. Con toda la información e investigación anterior, se debe obtener una clara descripción y especificación del puesto en la compañía.

2) Planificación y reclutamiento del personal: Una vez que ha definido el análisis de puestos se deben planificar las vacantes para el puesto y decidir como serán cubiertas. Para el desarrollo de esta actividad se deben pronosticar tres aspectos fundamentales:

a) Los requerimientos del personal: Para su proyección el factor mas importante a considerar es la demanda del producto o servicio. Por tanto en una empresa debe proyectar las ventas. Luego, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas y por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

Además, para la demanda de producción o de ventas habrá que considerar: La rotación del personal proyectada, la calidad y naturaleza de sus empleados, las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados, los cambios tecnológicos y administrativos que se traduzcan en una mayor productividad y los recursos financieros disponibles para sus departamentos.



b) Disponibilidad de los candidatos internos: La predicción de requerimientos de personal responde a la pregunta, ¿Cuántos empleados se necesitarán? Para poder responder esta pregunta es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la organización.

Determinar esto es el propósito de la disponibilidad de candidatos internos. Para aprovechar la disponibilidad interna de candidatos se requiere primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial del desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido.

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada, la moral y desempeño por tanto, podrían fortalecerse. Los candidatos internos, por haber estado en la empresa durante cierto tiempo, podrían estar más comprometidos con sus metas y existiría una menor probabilidad de deserción. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se tomar decisiones gerenciales. Podría ser mas seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación mas precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.



c) Disponibilidad de los candidatos externos: Disponibilidad de los candidatos externos: Al no haber suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos. La disponibilidad de candidatos externos, tiene tres puntos clave de análisis:

Primero es importante mencionar las condiciones económicas generales y el índice actual de desempleo, generalmente, cuanto mas baja es la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar al personal requerido por la organización.

Segundo las condiciones del mercado local, ya que de una ciudad a otra éstas pueden variar enormemente y por ultimo se deben analizar las condiciones del mercado ocupacional, puede haber una gran fluctuación al comparar un rubro con otro, es decir en las ocupaciones específicas que se vaya a reclutar nuevo personal.

3) Selección de los candidatos al puesto: La selección del personal es importante por tres razones. La primera: el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñaran con eficiencia y por tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado a la compañía y no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene reclutar y contratar empleados. Estos costos están representados por los



costos de búsqueda, el tiempo de entrevista, la verificación de referencias, los gastos de viajes y traslados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente, ya que existen dos organismos, la inspección y dirección del trabajo, que velan por la seguridad, bienestar y protección del trabajador, las cuales apoyaran generalmente de manera incondicional al trabajador.

La selección de empleados esta directamente relacionada con la motivación de los empleados. El objetivo será seleccionar a aquellos que tengan la capacidad y el potencial para desempeñar con éxito el puesto. La empresa debe seleccionar a los candidatos mejor calificados, mas altamente motivados y con el potencial para realizar el trabajo.

- 4) Orientación a nuevos empleados: Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados el siguiente paso es orientarlos, en esta etapa se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes



prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

Una gran fuente de motivación para los nuevos empleados dentro de la organización se ve derivada directamente de lo que es la socialización, a través de ésta se puede llegar de manera clara a influir en el nuevo individuo, motivándolo a que su desempeño dentro de la organización sea óptimo y este impulso que logra la socialización es un “arma” muy contundente para poder empapar a la nueva fuerza laboral de la compañía a trabajar de manera motivada para cumplir con las metas de la organización.

5) Capacitación a nuevos empleados: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial, es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental.

La capacitación se utiliza para lograr dos objetivos adicionales, primero enseñar actitudes más extensas a los empleados de la compañía: estas incluyen, actitudes para solucionar problemas, de comunicación y la capacidad para formar grupos. Segundo la capacitación puede mejorar el compromiso del



empleado. La expansión del papel de la capacitación se debe al fenómeno que afecta a todas las organizaciones del mundo, es decir, la globalización, que plantea nuevas reglas para la competencia económica. Ya no basta con ser muy eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad.

Existen dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación:

a) Análisis de tareas: estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado. Es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. El objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente.

b) Análisis de desempeño: estudio cuidadoso del desempeño para identificar alguna deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

Existen diferentes formas de capacitación, las cuales se utilizan dependiendo de los requerimientos de cada área o puesto en particular, estas son: capacitación



en el puesto, técnicas audiovisuales, conferencias y la instrucción asistida por computador capacitación por simulacro, técnicas audiovisuales y conferencias.

Por último es importante destacar, que los administradores realicen un análisis costo-beneficio de la capacitación, para poder tomar las decisiones de forma correcta en el futuro.

6) Administración de sueldos y salarios: el desarrollo de un plan de remuneraciones comprende el estudio del valor relativo de los puestos para dar un costo a cada puesto utilizando las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos. La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. En esencia, existen dos bases para pagar a los empleados: incrementos en el tiempo, se relaciona con la cantidad de horas que el individuo dedica a su trabajo, y volumen de producción, el cual vincula la remuneración con la cantidad de producción. Existen requisitos legales para fijar el sueldo, los cuales no se pueden violar, porque se estaría incurriendo en un delito.

Debe existir equidad, tanto a nivel interno como externo; internamente, los empleados de la organización deben percibir su sueldo como equitativo con respecto a los otros empleados que pertenecen a la organización. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y mantener a empleados calificados. Los pasos para establecer los niveles de remuneración son los siguientes:



“Un buen plan de remuneración se traduce en beneficios claros y tangibles para la empresa, debido a que el salario es un motivador de esfuerzo, de este depende una parte importante del desempeño del trabajador.”

- 7) Proveer incentivos: se deben desarrollar planes de incentivos financieros, es decir, planes que vinculan la remuneración con el desempeño, con el fin de motivar a los empleados. Así, ellos harán un mayor esfuerzo, mejorando su desempeño y como consecuencia, la empresa obtiene mayores beneficios.

Existen razones de competitividad que explican el aumento de la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también se origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios. En la medida que la empresa trate a los empleados como asociados y fomente su compromiso, será razonable pagarles más como socios y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño. Los planes de incentivos contribuyen al grado de compromiso del empleado con la empresa.



Comúnmente, se sugiere utilizar planes de incentivos cuando las unidades de producción son fáciles de medir, los empleados pueden controlar la producción, la relación entre esfuerzo y recompensa es clara, los retrasos en el trabajo están bajo el control del empleado y la organización conoce con precisión los costos de manos de obra, con el fin de mantenerse competitiva.

8) Proveer Prestaciones: existen las prestaciones que son para todos los empleados y representan un complemento al sueldo que ellos reciben. Analizaremos cuatro tipos de prestaciones:

a) Complementos al sueldo: beneficios por el tiempo no trabajado. Comprenden el seguro de desempleo, las vacaciones y el pago por días festivos o por enfermedad.

b) Prestaciones de seguro: incluyen beneficios de compensación para los trabajadores, planes de seguro de vida y seguro médico, de incapacidad y hospitalización.

c) Prestaciones de servicio: incluyen servicios personales (asesorías) o relacionados con el empleo (instalaciones para el cuidado de los hijos) y prestaciones ejecutivas (autos de la compañía y planes para sus ejecutivos).

d) Programas flexibles de prestaciones: planes de beneficios individualizados que permiten algunas empresas para adaptar las preferencias de los empleados.



9) Evaluación del desempeño: El departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a la evaluación del desempeño.

Este departamento también es responsable de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación.

Se deben utilizar diferentes técnicas de evaluación, y principalmente debe evitar problemas comunes en la medición del desempeño. La importancia de la evaluación del desempeño radica en que esta provee de información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además, ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan retroalimentación con respecto a su desempeño y es por medio de la evaluación que se pueden reforzar aquellas cosas que se están realizando bien y corregir aquellas deficiencias en el trabajo, con el fin de ser mejoradas. Por este medio, se obtiene información importante de la persona y se puede proyectar su carrera dentro de la empresa, a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas en el desempeño en su cargo.

Finalmente, el área del personal es responsable de verificar el uso del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño comprende tres pasos:



a) definición del puesto: significa que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto.

b) evaluación del desempeño: significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.

c) sesiones de retroalimentación: tiempos durante los cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrolla que se requiera.

La evaluación del desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Las personas desean y necesitan tener retroalimentación sobre su actuar laboral y al ser evaluados, pueden reconocer sus meritos y deficiencias en su cometido. Para que la evaluación tenga sentido, se debe explicar claramente al empleado que es lo que se espera que él realice en su puesto.

10) Formación del compromiso del empleado: Debido a la intensificación de la competencia global, a la desregulación y al fuerte desarrollo de los avances técnicos, se han iniciado un torrente de cambios en el ambiente, el cual cada día alcanza un mayor grado de dinamismo. En este ambiente, el departamento de Recursos Humanos tiene una función esencial que cumplir, debe trabajar para lograr el compromiso total de los empleados con la organización. Esto es crucial, ya que el éxito será para aquellos que logren desempeñarse en este



ambiente, y la única forma de lograr ese grado de flexibilidad es con una fuerza laboral comprometida.

Existen empresas que favorecen la participación, el trabajo en equipo, una jerarquía más horizontal. Por otra parte, las empresas más prácticas han reconocido que las mejoras en calidad y flexibilidad requieren niveles de compromiso, responsabilidad y conocimiento que se pueden obtener por el mejoramiento de las políticas de los recursos humanos.

Pasos a seguir para crear el compromiso del individuo con la organización:

- Establecer valores, las personas van primero: hay que estar dispuesto a comprometerse con la idea que los empleados son los valores más importantes y que en ellos se puede confiar, tratar con respeto, involucrarlos en la toma de decisiones y estimular para crecer y alcanzar su potencial total.
  
- Trato justo garantizado: se debe fomentar la comunicación en toda la empresa, tanto rangos superiores como inferiores, instituya diversos canales formales y de fácil acceso para que los empleados puedan expresar sus intereses y demandas y recibir respuestas a los asuntos que les inquietan. También utilice encuestas de opinión periódicas, y aproveche todas las oportunidades para informar a los empleados eventos y sucesos que ocurren dentro de la organización.



- Contratación basada en el valor: El momento para iniciar el compromiso del empleado, es antes no después de que es contratado. El alto compromiso empresarial se logra con una clara transmisión de los valores y de la ideología de la compañía tanto a los elementos reclutadores como a los reclutados.
  
- Seguridad en el empleo; haga énfasis en su compromiso hacia el empleo de por vida sin garantía con declaraciones como: el empleo estable y el mejoramiento continuo del bienestar de los miembros de equipos son esenciales y se pueden conseguir gracias al crecimiento firme y constante de la compañía.
  
- El paquete de recompensa: Forme un plan de remuneración, que estimule a los empleados a pensar en ellos mismos como socios de la compañía. Instituya planes de adquisición de acciones que estimulen a los empleados a mejorar su desempeño, ya que cuentan con una inversión importante en la empresa.
  
- Facilite la realización de los empleados: Las empresas con alto compromiso estimulan las prácticas de realización, para utilizar todas sus habilidades y talento en el trabajo y así, logren entregar lo mejor de sí. Para hacerlo hay que comprometerse a realzar los puestos de nuevos empleados con desafíos, a enriquecerlos y habilitarlos e instituir amplios programas de carrera y promoción desde dentro.



### **2.3.3. Motivación.**

#### 2.3.3.1. Introducción.

La habilidad y la motivación son dos factores determinantes para poder lograr un desempeño óptimo por parte del trabajador. Ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, un motor que mueva al individuo a utilizar esas habilidades en pro de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible. Por otro lado una persona 100% motivada para un trabajo no basta para que su desempeño sea el óptimo sino que junto a su motivación para trabajar deben existir ciertas habilidades que le permitan desempeñar su labor de buena manera.

Es importante mencionar que estas dos variables están influidas en gran medida por lo que es el ambiente de trabajo, el clima organizacional, ya que este es la plataforma desde la cual los trabajadores reciben los estímulos para hacer su labor.

Este ambiente es cada vez más cambiante, por lo que lograr un buen clima organizacional que incentive a los trabajadores a contraer un alto compromiso; hacia su trabajo y hacia la organización a la cual pertenecen, es el gran desafío que deben enfrentar las compañías actuales.



#### 2.3.3.2. Definición.

Para comprender las relaciones con y entre las personas se requiere conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a la preferencia hacia un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. “La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: Las necesidades, los valores sociales, y las capacidades para alcanzar los objetivos, van variando de un individuo a otro, produciéndose así diferentes patrones de comportamiento. Al mismo tiempo estas características varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

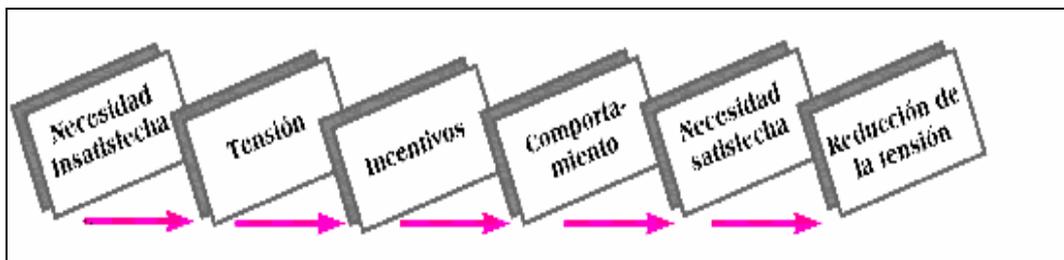
A pesar de todas las diferencias mostradas anteriormente, el proceso que dinamiza el comportamiento es semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todos los individuos. Se sugieren tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:



- a) *“El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.*
- b) *El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre esta orientado y dirigido por algún objetivo.*
- c) *El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.”*

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni esta exento de una finalidad: Siempre habrá alguna meta implícita o explícita.

Proceso de motivación:





El proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella.

Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Durante el ciclo motivacional una necesidad puede llegar a ser satisfecha, frustrada o compensada, es decir transferida a otro objeto. Muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida normal, la tensión en el individuo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica o por vía fisiológica. La necesidad es transferida o compensada cuando la tensión que genera una necesidad que no puede ser satisfecha se reduce o aplaca con la sustitución de ésta por una necesidad más alcanzable para el individuo.

“La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada



uno, la calidad de vida en el trabajo, entre otros, son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.”

#### 2.3.3.3. Teorías de motivación.

A continuación, haremos referencia a varios enfoques motivacionales. Estas teorías describen como analizar, estimular y orientar el comportamiento de cada individuo en la sociedad. Cada teoría presenta sus supuestos y las condiciones necesarias que deben existir para obtener el resultado esperado. Estos planteamientos han sido de gran utilidad para la administración, ya que entregan una herramienta poderosa para lograr motivar a los individuos, es decir, influir positivamente sobre el desempeño de cada uno de los trabajadores, hasta el punto que entregue el máximo aporte posible a la empresa.

Finalmente, todo esto permite a la organización obtener un rendimiento exitoso, no con fuertes inversiones, sino que simplemente, a través de un vasto conocimiento de lo que determina el rendimiento individual de los empleados.

#### Teoría de las necesidades de Maslow:

En el año 1943 Maslow formuló su concepto de necesidades que influyen en el comportamiento humano. El hombre es una criatura que a lo largo de su vida



demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

A continuación se explican los principales postulados de la Teoría:

- 1) Una necesidad al ser satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo. Son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento.
- 2) El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño- actividad, el sexo, entre otros.
- 3) Luego, surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.
- 4) A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de reconocimiento y auto-superación. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-superación.



Los niveles de necesidades más altos surgen solo cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel más alto de las necesidades. Esto es una conquista individual.

5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6) “Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.”



Gráficamente, La jerarquía de las necesidades humanas:



A continuación se definen cada uno de los niveles de necesidades humanas planteadas por Maslow:

- 1) Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo y la maternidad.
- 2) Necesidades de seguridad: Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, aprensión a lo desconocido. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.



- 3) Necesidades sociales: Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la comunicación entre individuos, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
  
- 4) Necesidades de reconocimiento o estima: Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
  
- 5) Necesidades de auto-superación: También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Teoría de los dos factores de Herzberg:

El enfoque de la teoría de Herzberg muestra al individuo como un ser proactivo, el cual se orienta a sus objetivos personales, en cuyo logro las condiciones de trabajo juegan un rol fundamental, es decir, “El compromiso de las personas con el trabajo está en gran medida afectado por las oportunidades que las condiciones laborales ofrecen para satisfacer objetivos personales.”.



Herzberg comprobó la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción de un cargo de trabajo. Un conjunto de factores, al que denominó “satisfactores”, provoca agrado con el cargo y con aparentes mejorías en el desempeño.

Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow. Los factores motivadores son: Realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento integral en el trabajo, entre otros. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, volúmenes de venta en el trabajo, actitudes en cuanto a la administración y a la “salud mental”, recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg.

El otro conjunto de factores, que Herzberg denominó higiénicos tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan a un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos neutrales o negativos en la productividad del empleado.

Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores motivadores son intrínsecos, los higiénicos son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son básicos o precarios, provocan



insatisfacción. Los factores insatisfactorios incluyen: “*Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de administración y de organización; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; seguridad en el cargo; relaciones con los colegas.*”

Herzberg considera que tanto el ambiente externo, como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Herzberg define una teoría de dos factores a saber:

1) Factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodea al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, oportunidades existentes, entre otras, constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación por parte de los empleados. Herzberg sin embargo, encontraba esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir de gran manera en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo cuando son precarios, provocan insatisfacción.

2) Factores motivadores: Se refieren al contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo.



Son factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superiores a los niveles normales.

El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, aumentan substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, no influyen sobre ella.

Dados los factores asociados con satisfacción e insatisfacción laboral son distintos, se puede inferir que estos sentimientos no son los opuestos uno del otro.

El opuesto de satisfacción laboral no es insatisfacción laboral, sino más bien la ausencia de satisfacción. Similarmente el opuesto de insatisfacción es ausencia de insatisfacción y no lo es satisfacción.”.

Teoría del establecimiento de metas:

El autor Locke postula que los “objetivos” conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta. Es decir, “Una de las características que mejor se observaban en la conducta intencional, es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos”. Una vez que la persona comienza a hacer algo, se dedica a ello hasta acabarlo. El intento desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de objetivos, ya que el intento de trabajar hacia una meta es



una fuente importante de motivación en el trabajo. Locke afirma que el grado de dificultad del objetivo tiene una relación positiva con el esfuerzo que se aplica en el cumplimiento de la meta.

Locke describe los atributos de los procesos mentales que resaltan en la fijación de objetivos:

- Especificidad del objetivo es el grado de precisión cuantitativa, la claridad del mismo
- Dificultad del objetivo es el grado de eficacia o de rendimiento previsto para lograr el objetivo.
- Intensidad del objetivo corresponde al proceso de establecer el objetivo o de determinar cómo alcanzarlo. Existe un concepto bastante relacionado con la intensidad, el compromiso con los objetivos, que consiste en la cantidad de esfuerzo aplicada para alcanzar un objetivo.

Las investigaciones han demostrado que los objetivos específicos conducen a un rendimiento mayor que los indefinidos. Los estudios analizados por Locke y sus colegas, los objetivos específicos produjeron mejores resultados.

El establecimiento de objetivos, que a la vez sean específicos y constituyan un desafío, da lugar a un aumento del rendimiento, ya que se le expone claramente al individuo lo que se espera que realice. Ello, a su vez, puede proporcionar al



trabajador un sentimiento de éxito, de reconocimiento y de compromiso, de forma que puede comparar lo bien que lo está haciendo frente a como lo hacía en el pasado y en algunos casos lo bien que lo está haciendo en comparación con otros pares.

La fijación de objetivos es difícil de mantener. Ésta funciona bien en los trabajos sencillos. La fijación de objetivos en trabajos en los que se pueden determinar fácilmente las metas a lograr por parte del trabajador, como por ejemplo ventas, productividad, calidad, entre otros.

El cumplimiento de los objetivos puede convertirse en una obsesión. En algunos casos, los que fijan objetivos se han obsesionado tanto con el cumplimiento de los mismos que han olvidado otras áreas importantes de su labor.

Esta Teoría requiere de un estilo de administración, con un foco especial en lo que es comunicación dentro de la empresa, con el fin de poder expresar de manera clara los objetivos tanto a nivel individual como organizacional.

Los pasos claves que debe desarrollar la empresa para lograr la exitosa fijación de objetivos son:

- 1) Diagnostico sobre si las personas, la organización y las tecnologías son las adecuadas para alcanzar los objetivos.



2) Preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción para la fijación de objetivos.

3) Resaltar los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el jefe y por sus subordinados.

4) Llevar a cabo controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos.

5) Realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

Cada paso requiere una planificación y una implantación cuidadosa, si se quiere que la fijación de objetivos sea una técnica de motivación eficaz.

La relación entre metas y desempeño es directamente proporcional a la retroalimentación, al compromiso, al auto-eficacia, creencia del hombre que es capaz de desempeñar una tarea.

Teoría de las expectativas:

Víctor Vroom es el autor de la Teoría de las Expectativas, en la cual establece que



“las personas toman decisiones a partir de lo que esperan obtener como recompensa al esfuerzo realizado. El grado de esfuerzo que el individuo ejerza, depende de lo que él espere obtener. En el ámbito del trabajo significa que prefieren conseguir aquel rendimiento que les produzca el mayor beneficio posible.”

Esta teoría plantea que el nivel de rendimiento que muestran las personas es una función multiplicativa de la motivación y la habilidad. Las habilidades son el potencial físico y mental que tiene una persona. Dado esto, la recompensa debe ser tal que motive al individuo a dar el uso correcto y máximo a sus capacidades.

Vroom define motivación como un proceso individual que controla la elección de una determinada forma de actuar. Esta elección es voluntaria, es la persona la que decide que conducta tener y esta decisión los motiva en su comportamiento. Por ende, se requiere del conocimiento de las expectativas y esperanzas de cada uno de los empleados, para descubrir que es lo que los motiva para ofrecer recompensas que logren influir en cada uno de los trabajadores, con el fin de que estos quieran realizar aquella conducta que implique un esfuerzo que asegure el buen desempeño de la organización.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Su fuerza motivadora depende del valor psicológico que se le concede al resultado (valencia) y es el “grado de expectativa” lo que decidirá si el empleado pondrá empeño por alcanzar las recompensas.



Ahora bien, si el valor que un trabajador le da a un resultado es cero, las expectativas, por muy buenas que sean, no tendrán efecto, porque el individuo aunque sabe que puede hacerlo, no le interesa la recompensa.

Si en algún momento el individuo duda de eso, ya no trabajará como antes, porque aquello por lo cual está trabajando no es seguro que lo reciba, es decir, la recompensa se vuelve inestable o en desacuerdo con sus metas personales, por lo tanto simplemente no hará el esfuerzo. Se debe resaltar, que estamos hablando de todo tipo de necesidades tanto fisiológicas, como de autorrealización.

Entonces, independiente de la necesidad que esté satisfaciendo el individuo, éste debe estar seguro que la meta lo llevará a satisfacer esa necesidad, solo así, el individuo se sentirá mas motivado y hará el esfuerzo por cumplir la meta, asegurándose la satisfacción por ello.

#### La Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor.

Douglas Mc Gregor, psicólogo conductivista en teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de la administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana; primero se describirá la tradicional, la cual denominó teoría "X" y en segundo lugar la concepción moderna, que denominó teoría "Y".

#### 1.- Concepción Tradicional de la Administración: Teoría "X".



- El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles, puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso.
- Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto un control más rígido.
- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina”.

En este contexto, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de los seres humanos en dirección a los objetivos de la organización. Entonces, los individuos en la organización deben ser persuadidos, recompensados, castigados, coaccionados, controlados: sus actividades deben ser dirigidas.

Dentro de esta teoría existen creencias adicionales, implícitas, pero ampliamente difundidas:



- a) El hombre es indolente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido,
- b) Al hombre le falta ambición; no gusta asumir responsabilidades y prefiere liberarse de sus encargos,
- c) Es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la organización,
- d) Es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer charlatanes y demagogos,
- e) Su propia naturaleza lo lleva a resistir las modificaciones, ya que busca seguridad.

Para Mc Gregor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas empresas, en las cuales se supone que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la Teoría "X": con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, inclinación a creer en la demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos.

En este caso la organización debe ejercer una intervención activa sobre los trabajadores, sino estos permanecerían pasivos a las necesidades de la empresa a peor aún, podrían resistirse a ellas. Al existir una reacción pasiva de los miembros



de la organización, no solo existe un daño a nivel individual sino que afecta a la sinergia de la compañía como un todo, es decir la impacta en su totalidad.

## 2.- Nueva Concepción de la Administración: Teoría “Y”

- “El hombre medio siente motivación por el trabajo y dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y en este caso, debe ser voluntariamente desempeñado, o también puede ser una fuente de castigo, el cual si es posible, es evitado.
- En este caso, el control externo y la amenaza de castigo no son el único medio para obtener los esfuerzos de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos organizacionales.
- El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, no sólo a aceptar y sino que también a buscar la responsabilidad.

La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.

- La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población
- Las potencialidades intelectuales del hombre medio son parcialmente utilizadas”.



- La descentralización y delegación son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades.

“El hombre no es pasivo ni va en contra de las necesidades de la organización.

Éste tiene; motivación básica, potencial de desarrollo, además de patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades”.

En este contexto la administración tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones apropiadas para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas; la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, con el fin que puedan alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus comportamientos hacia los objetivos de la organización.

“Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación a las personas dentro de la organización”.

En resumen, la Teoría “X” plantea la necesidad de una administración por controles para lograr la motivación de los individuos y por otro lado la Teoría “Y” plantea la necesidad de una administración por objetivos para lograr la motivación del individuo.



Teoría de las Necesidades de McClelland.

Esta teoría está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje.

McClelland postula que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad.

Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y las necesidades de poder.

El afirma que cuando una necesidad se hace intensiva motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla, es decir, una persona que padece alguna de estas necesidades se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución.

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

- Necesidad de logro o realización*: El impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por



tener éxito. Su gran deseo es hacer mejor las cosas. No quieren éxito por suerte, buscan el éxito por su trabajo.

- *Necesidad de poder*: La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Su deseo es tener impacto, ser influyentes y controlar a los demás. Son competitivos y buscan el status. Busca mas prestigio que desempeño eficaz.
  
- *Necesidad de afiliación*: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Busca gustar y ser aceptado, la colaboración no la competencia.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

#### 2.3.3.4. Tipos de Motivación Laboral.

1º. La mejora de las condiciones laborales:



Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

2º. El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

3º. La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

4º. La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo.



Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

#### 5°. El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles.

Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

#### 6°. Evaluación del rendimiento laboral:

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

#### 7°. El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo



de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

#### 2.3.3.5. Motivación a los empleados.

Los empleados motivados son aquellos que consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

Hay distintos sistemas de motivación que se utilizan en la actualidad.

- Modelo de Expectativas (Vroom).

La motivación es producto de 3 factores:

- 1) Valencia (que tanto se desea una recompensa).
- 2) Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso).
- 3) Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa).



## **2.3.4. Compensación.**

### 2.3.4.1. Introducción.

“La compensación al personal, se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se le otorgan a los trabajadores y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas”.

En esencia, hay dos bases para pagar a los empleados: incrementos de tiempos y volumen de producción.

- Compensación basada en el tiempo: Es cuando a los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo, pueden ser salario por hora, diario, semanal, mensual o anual, es decir, trabajan por un periodo de tiempo establecido.
  
- Trabajo a destajo: Se refiere a la compensación directa por la cantidad de producción (o número de “piezas”) que el trabajador produce. Por tanto, es el más común como un sistema de pagos por incentivo.



#### 2.3.4.2. Equidad y su impacto en los niveles de sueldo.

La necesidad de equidad es quizás el factor más importante en la determinación de los índices de pago, y existen dos tipos de equidad que se deben considerar:

Primero externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados para cada puesto. Segundo, los índices de pago deben también deben ser equitativos a nivel interno, en cuanto a que todos los empleados deben ver su remuneración como objetiva y/o justa de acuerdo con lo que se paga a otros, en la organización.

Algunas empresas aplican estudios de actitud a los empleados con el fin de obtener información sobre sus percepciones y el sistema de compensación de la empresa. En la práctica, el proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna, consta de cinco pasos:

a) Realice la encuesta de sueldos:

Las encuestas de sueldo o de remuneración, desempeñan un papel central en la asignación de valores a los puestos y por lo tanto, casi todas las empresas realizan dichos estudios para asignar valor a unos o más de sus puestos.

Estas encuestas son utilizadas de tres formas: Primero, un porcentaje importante de las posiciones de cualquier empresa adquieren el valor directamente desde el



mercado, con base en una encuesta de lo que las compañías semejantes pagan por puestos equiparables. Segundo, los datos de la encuesta se utilizan para dar valor económico a puestos de referencia, posiciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa.

Finalmente las encuestas también reúnen datos sobre prestaciones tales como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones.

En la mayoría de los casos se utiliza encuestas para asignar tarifas a puestos de referencia en torno a los cuales se clasifican otros puestos de acuerdo con su valor relativo.

b) Determine el valor de cada puesto: Valuación de puestos.

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición.

Consiste en una comparación formal y sistemática a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento básico de la valuación de sueldos es comparar el contenido de puestos en relación con otros, en términos de esfuerzo, responsabilidad y habilidades, entre otros.



La identificación de los factores compensables juega un rol clave en la valuación del puesto, pues generalmente cada puesto se compara con todas las posiciones similares utilizando los mismos factores compensables. Así se evalúan los mismos componentes fundamentales para cada puesto y por tanto son más fáciles de comparar.

La valuación de puestos es esencialmente un proceso de juicio, en el que se exige estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales.

c) Agrupe puestos similares en grados de remuneración:

En esta etapa lo primero que se trata de hacer es agrupar a los puestos en niveles o grados de remuneración, esta formado por puestos de dificultad similar. Así en lugar de tener que manejar cientos o miles de niveles de pago, por ejemplo en una empresa grande, tendría que solamente centrarse en, digamos, de 10 a 12, niveles de pago, lo que hace bastante mas sencilla la labor.

d) Asigne valor a cada grado de pago: curvas de sueldo.

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto, generalmente se logra con una curva de sueldos. La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos en cada nivel de



remuneración en relación con los puntos o clasificación asignada a cada puesto o grado, y de acuerdo con la valuación de puestos.

e) Ajuste los niveles de remuneración.

Finalmente, se ajustan los niveles de sueldo para cada cargo. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y, muchas veces, definir los niveles de sueldo.

Casi ninguna empresa paga una única tarifa para todos los puestos en un grado particular; más bien, desarrolla niveles de sueldo, que son una serie de etapas o escalafones en un grado de salario, por lo general basados en los años de servicio.

El uso de los niveles de sueldo para cada grado ofrece varias ventajas. Primero, la empresa puede adoptar una posición más flexible con respecto al mercado laboral.

Los niveles de sueldo permitirán también ofrecer diferencias de acuerdo con el desempeño de los empleados dentro del mismo grado o entre aquellos de diferente antigüedad. La mayoría de las empresas estructuran sus niveles de sueldo de manera que se sobrepongan un poco entre ellos, a fin de que el empleado con más experiencia o antigüedad pueda ganar más que una persona recién contratada en el siguiente grado superior.

Es posible que el salario asignado a un puesto esté fuera del nivel de sueldo para ese grado. Esto significa que el pago promedio para ese puesto es actualmente



muy alto o muy bajo, en relación con los otros puestos de la empresa. Si un punto queda debajo del promedio, podría requerirse un aumento de sueldo para esa posición. Si el punto queda arriba del promedio, se necesitará una reducción o congelación del sueldo. Para los empleados que reciben menos pago, el problema es fácil de resolver. Esos empleados deben recibir incrementos en su sueldo al mínimo del nivel para su grado, dado que se desea retener a los empleados y se cuenta con los recursos para hacerlo.

#### 2.3.4.3. Alternativas de la valuación de puestos.

a) Remuneración con base a la experiencia: “En este caso, se paga por el grado, profundidad, tipo de habilidades y conocimiento que el empleado es capaz de desplegar, y no por el puesto que actualmente tiene. Existen diferencias entre la remuneración con base en la experiencia (RBE) y la remuneración con base en la valuación del puesto (RBP).”

- Prueba de capacidad: Con la RBE, el salario base no está vinculado en el puesto, sino con las habilidades. El empleado tiene que estar certificado como competente en las habilidades requeridas por el puesto para obtener un aumento en el salario.
- Efecto cambio de puesto: Con la RBE antes de obtener un aumento de sueldo, el empleado debe mostrar que domina las habilidades requeridas por el nuevo puesto.



- Antigüedad y otros factores: El salario en los sistemas RBP con frecuencia está vinculado con la antigüedad, sin importar que tan bien lo desempeña. Los sistemas RBE se basan en la *experiencia*, no en la antigüedad.
- Oportunidades de promoción: Una consecuencia natural de RBE es que la mejora la flexibilidad organizacional y facilita que los empleados se muevan de puesto en puesto, ya que sus habilidades y por tanto su salario, son más móviles.

b) Valor en el mercado laboral: “La segunda alternativa básica para la valuación de puestos es valorarlos directamente en el mercado. Esto representa fundamentalmente preparar las descripciones de puestos en forma clara y concisa y luego comparar lo que se paga en el mercado para puestos similares. Por su puesto, en alguna medida todos los planes de valuación de puestos están “basados en el mercado”; sin embargo en la mayoría de los planes de valuación sólo relativamente pocos puestos de referencia se valoran en el mercado. Más bien los puestos que no son de referencia son colocados en torno a éstos y según sus valores.

#### 2.3.4.4. Cómo compensar a los puestos profesionales y gerenciales.

El desarrollo de un plan de compensación para pagar al personal ejecutivo, gerencial y profesional es algo similar en muchos aspectos a desarrollar un plan para cualquier empleado. Los objetivos básicos del plan son los mismos en cuanto a que la meta es atraer a buenos empleados, generando y aumentando su



compromiso. Además los métodos de valuación de puestos son tan aplicables a las posiciones gerenciales y profesionales como a las de producción y oficina.

“No obstante, para los puestos gerenciales y profesionales, su valuación solamente ofrece una respuesta parcial a la pregunta de cómo pagar a estos empleados debido a que los puestos difieren de los de producción y oficina en muchos sentidos. Los puestos profesionales y gerenciales tienden a hacer hincapié en factores no cuantificables como el ejercicio del juicio y solución de los problemas más que los puestos de producción y oficina. Segundo hay una tendencia a pagar a los gerentes y profesionales con base en la habilidad más que con bases a exigencias estadísticas del puesto, como son las condiciones de trabajo. Por tanto, el desarrollo de planes de compensación para los gerentes y profesionales tiende a ser un asunto relativamente complejo, situación en la que la valuación del puesto, aunque sigue siendo importante, generalmente desempeña un papel secundario ante elementos no salariales como bonos, incentivos y prestaciones.”

Existen cinco elementos en el paquete de compensación para un gerente:

El primero es el sueldo, éste se paga a los gerentes generalmente en función del valor de su trabajo para la organización y también en función del cumplimiento de sus responsabilidades.

El sueldo es la piedra angular de la compensación ejecutiva, ya que es sobre este elemento que se colocan los otros cuatro; las prestaciones, incentivos a largo y



corto plazo y prestaciones ejecutivas normalmente se otorgan en proporción a la retribución base del gerente.

La compensación ejecutiva tiende a hacer hincapié en incentivos de acuerdo con el desempeño más que otros planes de pagos a empleados, ya que los resultados organizacionales tienen más probabilidad de reflejar directamente las contribuciones de los ejecutivos que las de los empleados de menor nivel.

### **2.3.5. Incentivos.**

#### **2.3.5.1. Definición.**

Se define incentivos como todos los planes que vinculan la remuneración con el desempeño. Existen varios tipos y diferentes formas de categorizarlos. Los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear y/o mejorar la motivación de la fuerza laboral, ya que a través de estos planes se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en los diferentes aspectos que influyen y están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de la compañía. Esta mezcla hará que los empleados sean personas completas, que hacen su trabajo entregando lo mejor de sí, porque las condiciones laborales o la conciencia de que “todos juntos podrán hacerlo” hará que la persona se vincule a la empresa, no solo haciendo bien su trabajo, sino que colaborando también con el trabajo del otro. Por lo anterior, nos damos cuenta de que incentivar a los empleados puede convertirse en una ventaja competitiva en la



empresa, porque obviamente el valor de la empresa en conjunto será mayor que la suma del valor que cada uno de los empleados aporta a ésta.

#### 2.3.5.2. Desarrollo de planes de incentivos eficaces.

La creación e implementación de planes de incentivos eficaces, es algo que requiere de serios estudios y de una implementación adecuada. Para esto, la empresa debe comprometerse con el plan que escoja, que depende de la situación en la cual se encuentre.

Es decir, el plan de incentivos que una empresa implante debe ser acorde a su rubro y a sus necesidades. Esto es de vital importancia, porque los incentivos no sirven si es que la forma de concretizarlos no es la correcta. Es por esto que a continuación se exponen varias razones de porque los planes de incentivos fracasan.

La mayoría de las veces el fracaso de los planes de incentivos pueden explicarse en términos de lo que se sabe sobre la motivación humana. Para que ocurra la motivación, el trabajador debe creer que su esfuerzo conducirá a recompensas y debe desear esa recompensa. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos se debe a que una o las dos condiciones no se cumplen. Los criterios injustos, criterios demasiado elevados o inalcanzables, son también una causa del fracaso de los planes de incentivos.



Una segunda razón, es el temor real o imaginado de que las tarifas serán reducidas o los criterios incrementados si el desempeño excede los niveles normales durante mucho tiempo. Las reducciones en las tarifas de pago han sido durante mucho tiempo el problema de los planes de incentivos y esta dificultad persiste hasta ahora. Las restricciones de grupo y las presiones de los compañeros operan tanto a favor como en contra del plan, si un grupo considera justo el plan, puede mantener al margen a sus detractores y conservar una alta producción. Pero lo opuesto es cierto también y si por alguna razón el grupo considera que el plan es injusto, los niveles de producción de los miembros del grupo se mantendrán bajos. Otros planes fallan debido a que los empleados no los entienden, ya sea porque el plan es demasiado complejo o porque no se les comunica de manera entendible.

#### 2.3.5.3. Tipos de incentivos.

##### 1.- Incentivos para los empleados de producción.

a) Planes de trabajo a destajo: es el más común de todos. Consiste en el pago de una tarifa por pieza, es decir, por cada unidad producida. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles generalmente se plantean en términos de un número normal de minutos de producción por unidad o un número promedio de unidades por hora. Distinguimos dos tipos de trabajo a destajo:



- “*Plan de destajo directo*: en este sistema de pago cada trabajador recibe una cantidad por pieza producida o procesada en una fábrica o taller.
  
- *Plan de destajo garantizado*: el salario mínimo por hora más un incentivo por cada pieza producida por encima de un número determinado de piezas por hora.”

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas: son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal. Los planes por pieza parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

## 2.- Incentivos para gerentes y ejecutivos.

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad, ya sea por área o por la compañía en general, la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo. Estos planes de incentivos pueden y se pagan solos al mejorar la administración y, por tanto, el desempeño organizacional. Es posible distinguir entre los incentivos de corto y largo plazo, para gerentes y ejecutivos.

a) Incentivos de Corto Plazo, El Bono Anual: este plan está dirigido a la motivación del desempeño inmediato de los gerentes y ejecutivos. Los bonos de



incentivos de corto plazo fácilmente pueden producir aumentos o disminuciones de hasta un 25% o más en la compensación total del ejecutivo. Hay tres elementos básicos que se deben tener en consideración al otorgar incentivos de corto plazo: *elegibilidad*, se refiere a quienes pueden postular al bono; *determinación del tamaño de fondo*, que es directamente proporcional al tamaño del sueldo que recibe el empleado y *recompensas individuales*, se debe decidir el monto a cancelar.

b) Incentivos de Largo Plazo: “estos incentivos están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y otorgar una perspectiva más amplia a las decisiones ejecutivas. Si solamente se utilizan los criterios de corto plazo, el gerente por ejemplo, podría aumentar la rentabilidad mediante reducciones en el mantenimiento de la planta, táctica que, por supuesto, podría resultar contraproducente para la compañía en mediano o largo plazo. Otro propósito de estos planes es alentar a los ejecutivos a quedarse en la compañía al proporcionarles la oportunidad de acumular capital, como acciones de la compañía, de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa.”. Los incentivos de largo plazo o programas de acumulación de capital generalmente se reservan a los ejecutivos de más alto nivel.

### 3.- Incentivos para otros profesionales.

a) Pago por Mérito: también denominado aumento por mérito. “Se refiere a cualquier aumento al salario asignado a un empleado con base en su desempeño



individual, representando un incremento continuo de su salario en el tiempo.”<sup>51</sup> Estos planes son aplicados con mayor frecuencia sobre los empleados de oficina, particularmente los profesionales y secretarias. Este tipo de incentivo tiene defensores que argumentan que solamente la remuneración vinculada directamente con el desempeño puede motivar un mejor trabajo.

Quienes están en contra ofrecen algunas buenas razones por las que estos planes podrían resultar contraproducentes. Una de ellas es que la utilidad del plan de pago por mérito depende de la validez y eficacia del sistema de evaluación del desempeño y si las evaluaciones son consideradas injustas, lo mismo ocurrirá con el aumento por mérito que se fundamenta en éstas. En el mismo sentido, los supervisores con frecuencia tienden a reducir las diferencias en el desempeño de los empleados cuando se calculan los aumentos por mérito; más bien dan a la mayoría de los empleados más o menos el mismo aumento, ya sea debido a la renuencia a despedir a algunos empleados o por el deseo de dar a todos un aumento que cuando menos les ayude a soportar el costo de la vida. Un tercer problema que casi todos los empleados piensan que se desempeñan por arriba del promedio; por tanto recibir un aumento por mérito menor al promedio puede ser desmoralizante, lo que se puede ver reflejado según la teoría de Maslow, en no satisfacer la segunda necesidad, es decir, la de reconocimiento.

b) Incentivos para Empleados Profesionales: los empleados profesionales son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de problemas de la empresa, incluyendo a los abogados, doctores,



economistas e ingenieros. Los profesionales casi siempre llegan a sus posiciones después de un período prolongado de estudio formal. Las decisiones de remuneración de los empleados profesionales comprenden problemas únicos. Uno es que, para la mayoría de los profesionales, el dinero históricamente ha sido menos importante de lo que ha sido para otros grupos de empleados.

Esto se debe, en parte, a que los profesionales normalmente reciben buen pago y porque tienden a estar más impulsados por el deseo de producir trabajo de gran calidad y recibir reconocimiento de sus colegas. Sin embargo, esto no quiere decir que a los profesionales no les guste recibir incentivos financieros. Por lo general, existe una relación conservadora entre los bonos y el salario, es decir, partes más pequeñas del salario total se entregan en forma de bonos.

El ciclo de tiempo de estos planes de incentivos tiende también a ser de más de un año, lo que refleja los años de desarrollo que habitualmente se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar un nuevo producto.

Aunque no son estrictamente incentivos, existen muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para hacer mejor su trabajo. Estos elementos van desde un mejor equipo e instalaciones, hasta un estilo de administración estimulante que apoye sus publicaciones profesionales.



Otros ejemplos son: automóviles, viajes y financiamiento para la investigación, períodos sabáticos, reconocimiento público, libertad para elegir proyectos y mejoras generales en la vida laboral.

#### 4.- Planes de incentivos a Nivel de toda la organización.

Estos planes de incentivos incluyen la participación de todos los empleados. Estos son: reparto de utilidades, la posesión de acciones por parte del empleado y los planes Scanlon.

a) Planes de Reparto de Utilidades: “es el plan mediante el cual la mayoría de los empleados comparten las utilidades de la compañía.”<sup>52</sup> Los resultados de este plan son el incremento del sentido de compromiso de los trabajadores con la organización, así como la sensación de participación y membresía. Es posible también que reduzcan la rotación del personal y alienten a los empleados a economizar. Estos resultados actúan como motivadores, porque logran un comportamiento de los individuos diferente, más comprometidos con la compañía. Los trabajadores se sienten parte y por ende, renuncian a ciertos objetivos individuales porque quieren y optan por el beneficio de la organización en general, no solo realizando de manera correcta su trabajo, sino también mostrando lealtad hacia la empresa, que le asegurará el bienestar en el largo plazo.

b) Plan de Reparto de Acciones para los Empleados: este plan consiste en que una corporación contribuye con acciones propias a un fideicomiso que se establece



con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados. Estas contribuciones se realizan anualmente y en proporción a la compensación total de los empleados. El fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de su retiro o separación de la empresa. Este plan tiene varias ventajas; la corporación recibe una deducción de impuestos cuando hace su contribución, estos planes traen como consecuencia un aliento a los empleados a desarrollar una sensación de propiedad y compromiso con la empresa. Ocurre así, en parte, porque se les ofrece oportunidades y mayores incentivos financieros, crea un nuevo sentimiento de propiedad y fomenta el trabajo en equipo.

c) Plan Scanlon: este plan surge con el objetivo de sincronizar las metas de la organización con las del trabajador, en otras palabras, asegurar que los dos conjuntos de metas se sobrepongan y que al tratar de alcanzar sus objetivos el trabajador alcance también los de la empresa. En la actualidad este plan consta de cinco características fundamentales. La primera es la filosofía de la cooperación; gerentes y empleados deben trabajar por generar un clima de complementación, en el que todos aportan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de esta correcta y honesta interacción. La segunda característica es la identidad, esto significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, por ejemplo, en término de consumidores, precios y costos. La capacidad es la tercera característica básica, el plan exige un alto grado de capacidad por parte de todos los empleados, tanto los



que trabajan por hora como los supervisores y administradores. La cuarta característica del plan es el sistema de participación, que puede ser de dos niveles, el nivel departamental y el nivel ejecutivo.

d) Planes de reparto de Ganancias: “plan de incentivos que compromete a los empleados en un esfuerzo común por lograr los objetivos de productividad de la compañía y compartir las ganancias.”. Para llevar a cabo este plan se requiere de una rigurosa implementación y la implementación de políticas claras que aseguren su buen resultado.

El método de reparto de ganancias como incentivo es un concepto sencillo, pero se deben explicar varios puntos para asegurar que el plan funcione en la práctica.

Primero, en la mayoría de los planes de reparto de ganancias la participación de los empleados es el factor más importante para su éxito. Obviamente, si los empleados desconfían de los motivos para instalar el plan, no creen que sus sugerencias serán escuchadas o piensan que por alguna razón el plan fracasará, probablemente el plan no tendrá éxito. Por tanto, la alta gerencia y el personal de supervisión tienen que apoyar activamente la supervisión participativa y estar dispuestos a hacer que estos planes funcionen. Además, por lo común trabajan mejor con una fuerza laboral técnicamente bien capacitada, motivada por la compensación superior y más involucrada e interesada en aprender sobre las ramificaciones financieras de sus puestos.



e) Planes de Reparto en Riesgo: también llamados planes de pago variable. Son planes que colocan alguna porción del pago del empleado en riesgo, sujeto al cumplimiento de las metas financieras de la empresa. Uno de los propósitos de este método es pagar a los empleados como socios. En la medida en que el pago en riesgo sea parte de un programa más amplio, por ejemplo, programas que subrayen los valores de la confianza y el respeto, la amplia comunicación, la participación y oportunidades para el progreso- enfocados principalmente a convertir a los empleados en socios del comité, deberán tener resultados positivos, logrando una mejora para la organización.

### **2.3.6. Autoestima y desempeño laboral.**

#### 2.3.6.1. ¿Qué es autoestima?

Si nos enfocamos en la palabra *autoestima* se la puede definir así: "Es el significado más directo de la palabra auto (sí mismo/a) Estima (amor, aprecio). Quererse a sí mismo/a, ni es egoísmo, ni es enfermizo; es un sentimiento fundamental". Se considera necesario enfatizar que es amor, es decir, que al tenerse amor a sí mismos la persona tiene la facultad de aceptarse tal cual es, cuando se dice así se refiere que se sabe y se está consciente que es un ser humano y que como tal es poseedora de cualidades pero también tiene defectos.

Al estar conscientes de esto y al amarse de verdad como lo dice el autor citado anteriormente no se puede caer en el egoísmo, la vanidad, el contenido de sí



mismo, la auto justificación, el fariseísmo que al contrario de quererse, es al final de todo un valor muy débil de el mismo, ya que al creerse superior y lo mejor, no se acepta los defectos terminando en pensar que no los posee, entonces pierde la facultad de ser auto crítico, lo cual es malo para cada individuo porque la realidad es que es un ser humanos y que tiene defectos; y el poderse ver con defectos es lo que hace a este avanzar en la vida para una mejor calidad de vida.

Autoestima psicológicamente hablando es según el autor Yagosesky (1997,6) "amarnos incondicionalmente y confiar en nosotros para lograr objetivos, independientemente de las limitaciones que podamos tener".

Lo que exhorta a tener en cuenta que como humanos se comenten equivocaciones, e incluso se tienen limitaciones, ya sean estas físicas o emocionales; pero que también no hay que perder de vista que se tiene la capacidad de levantarse, y que cada caída no es un fracaso eterno, sino verlo como una oportunidad que nos da la vida de conocernos más y de obtener la experiencia que en la próxima equivocación poder confiar en la capacidad que tenemos de seguir adelante y alcanzar los objetivos que deseamos.

Porque solo el hecho de saber que nos tenemos a nosotros mismos y de estar consciente de que valemos bastante tanto por nuestra capacidad de dar a los demás, de amar, de compartir; es un motivo muy grande para seguir existiendo y dar lo mejor de sí con alegría y solidaridad.



Teniendo una buena valoración de si mismo y estando consciente de las posibilidades, se pueden trazar objetivos claros. El conocimiento que se tenga de si mismo va bien ligado con el amor que se tenga la persona, pues ayuda a tener una orientación, de lo que se posee tanto cualidades, habilidades, destreza; como también de lo que se carece o con lo que se esta disconforme, defectos, limitaciones, y es así, sabiendo lo bueno y lo malo que se tenga, se pueden hacer de las debilidades fortalezas.

Teniendo claro la persona que es alguien de mucho valor, tanto por lo que tiene como también por lo que puede dar; se estima a si misma, es decir, que se cuida, valora y no realiza acciones que puedan dañar su integridad y a la vez se hace respetar por las personas que le rodean.

Confianza en nuestro derecho de ser felices, el sentimiento de ser dignos, de merecer, de tener derecho a afirmar necesidades y a gozar de los frutos de nuestros esfuerzos. Cuando la persona posee este sentimiento de estimación hacia sí mismo sabe que es merecedor de sentirse bien, de sentirse feliz, por los triunfos que ha alcanzado, que tiene derecho a vivir y expresar de forma apropiada los deseos, necesidades, pensamientos; que sentir alegría es un derecho natural que posee.

Según la pirámide de necesidades de Abraham H. Maslow, la estima es una necesidad que debe cubrirse, como se explica a continuación:

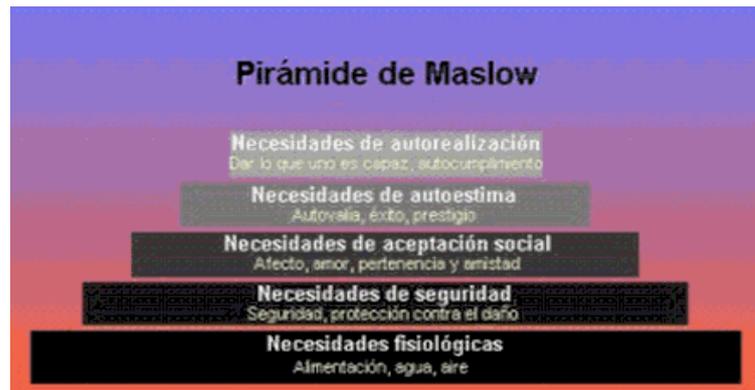


Figura 1. "Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow"

Esta pirámide de Maslow, explica que el ser humano tiene necesidades que satisfacer, pero que estas tienen orden de prioridad, empezando por la base de la pirámide (ver Figura 1) se encuentran las básicas o necesidades fisiológicas, como son el hambre, la sed, dormir; ya satisfecha esta necesidad pasa al siguiente escalón que es la necesidad de seguridad, luego que se siente seguro, esta la de aceptación social, donde busca el amor, la necesidad de ser miembro de un grupo social, la necesidad que se encuentra en penúltimo lugar es la necesidad de autoestima, donde necesita tener éxitos propios, que los demás lo alaben y que reconozca que es una persona competente; para culminar dicha pirámide Maslow dice que el ser humano necesita sentir la autorrealización que es ver los logros que ha alcanzado y sentir satisfacción de eso.

#### 2.3.6.2. ¿Cómo se forma la autoestima?

Según Yagosesky (1997, 12) "Los padres y otras figuras de autoridad, serán piezas claves para el desarrollo de la Autoestima del niño, quien dependiendo de los mensajes recibidos, reflejará como espejo lo que piensan de él"



La autoestima es el concepto que tenemos de nosotros mismos, este concepto es muy importante para nuestro desarrollo humano y se forma desde cuando se esta niño, en el periodo de cinco a seis años de edad, escuchando las críticas que hacen los demás de él, ya sean estas constructivas o destructiva este las recibe todas como ciertas, porque no tiene el suficiente criterio para decir si es cierto o no lo que dicen y piensan de él.

La escuela es otro lugar fundamental donde el niño tiene lugar a formarse y desarrollarse como persona, donde le enseñan valores claros y el significado de estos, los maestros deben ayudar a los niños a que se vean dentro de ellos mismos y a saber que tienen derecho de ser una persona de valor y tener la oportunidad de triunfar; teniendo en cuenta que cada niño tiene diferentes ritmos de desarrollo.

La autoestima se comienza a formar desde pequeños, pero el lapso de formación es de toda la vida, a través de observación, de la imagen que las demás personas tienen de él y apreciación que cada uno haga de si. Lo que influye en gran medida a la formación de la autoestima es el medio familiar y el cultural; que es lo que se espera de cada individuo por el hecho de ser ya sea hombres o mujeres. La autoestima no solo se forma por agentes externos, sino que también el individuo mismo es el formador de su propia autoestima, claro esta formación no siempre es positiva.

Esta autoformación se lleva a cabo cuando el individuo se traza metas, y depende de cómo afronte los resultados esta autoestima puede ser positiva o negativa.



#### 2.3.6.3. ¿Por qué necesitamos autoestima?

Tener estima a uno mismo es muy importante, porque el amor es el motor de la vida y el amor a uno mismo es una pieza fundamental, es la chispa que impulsa a la persona no solo a vivir por vivir sino a disfrutar de la vida que aunque tenga altos y bajos todos los acontecimientos que esta nos ofrece tiene su lado bueno y hay que sacarle el mejor provecho.

"La aceptación activa va reforzando la autoestima, la cual no es más que el valor que el individuo se atribuye a si mismo" (Santos, 1993, p.20).

Es importante también tener presente que el individuo es único e irreplicable, y que a partir de esto debe la persona de valorarse y aceptarse tal cual es. Al reconocer la persona quien es, es decir con defectos y cualidades esta puede ser autocrítica y saber que no es perfecta y que comete errores y a partir de esto poder cambiar para bien.

#### 2.3.6.4. Autoestima y trabajo.

Para poder hablar de este tema, se hablara primeramente en forma general de lo que es trabajo, lo cual para Zornoza (2004,1) "Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas".



Otra definición de trabajo es "el trabajo es una actividad manual, mental o mixta, orientada hacia la satisfacción de necesidades, transformar el medio y mantener una adecuada salud mental". (Santos, 1993, p. 31).

Teniendo estas dos definiciones, se puede ver que la primera de ellas solo enfoca dos razones por las que se trabaja, la de transformar la naturaleza y la de satisfacer las necesidades humanas. La segunda definición, toca tres razones: la de satisfacer las necesidades, la de transformar el medio y tener una buena salud mental.

Satisfacer necesidades; las cuales según Santos se pueden agrupar en básicas, sociales, psicológicas y existenciales.

La otra razón por la que se trabaja es para transformar el medio, quiere decir que se trabajo no solo para producir, sino también para innovar, optimizar y ocupar el ingenio para crear, ya sea procesos o maquinaria y obtener cosas útiles y que faciliten la vida de la civilización, esta razón va muy liga con la autoestima, ya que hemos visto con anterioridad que difícilmente alguien con una desvalorización de el mismo pueda tener creativita y peor aún el deseo de innovar y utilizar el ingenio.

Y finalmente como lo expone Santos, otra razón de trabajar es para sentirse bien; ya que cuando una persona trabaja se siente útil e importante para el desarrollo de su empresa, el solo hecho de poseer un trabajo le ayuda a su auto valoración.



La autoestima la ayuda en el sentido que esta persona sabe que puede lograr las metas que se proponga, y en este sentido actúa para bien; cuando la persona se valora de una forma muy pobre, esta actúa para mal, ya que ha creado un obstáculo; mas grande de los que la vida puede proporcionar, ya que este se estanca en los problemas porque no se cree capaz de poder salir de estos, y hasta tiene la habilidad de ver problemas donde no los hay cerrándose así todas las puertas que pudieran estar abiertas.

#### 2.3.6.5. ¿Cómo mejorar la autoestima?

Según lo expuesto con anterioridad se ha dicho que la autoestima se forma a lo largo de la vida, es decir, que es algo que va cambiando, por consiguiente se esta diciendo que se puede mejorar, pero ¿como?

Una manera muy interesante y fundamental, para todo cambio que se desee hacer en la vida es saber que no se esta bien, y para poder inferir esto la persona tiene que saber, como funciona, que al final se refiere a que sepa cuales son sus fortalezas y limitaciones, ya sabiendo esto es capaz de decidir que es lo que desea mejorar y estará dispuesta ha hacer de sus debilidades sus fortalezas.

Otro punto a tomar en cuenta es que la persona pierde de vista su realidad y generalmente se identifica con una idea de el mismo y no lo hace con su realidad de sus sentimientos y experiencias actuales, se dice que su vida se divide entre lo que piensa que es lo que realmente es; y este concepto erróneo de el mismo lo



vuelve presa de sus temores al fracaso, ya que no quiere echar a perder su imagen irreal de el mismo.

Es muy importante que la persona este consiente que es humana y que como tal comete errores y que es poseedora de defectos, es decir sentirse triste no es malo, lo verdaderamente catastrófico es ser pesimista, y para poder cambiar lo principal es mirar desde el problema de donde se encuentra, no algo oscuro y negro sino una oportunidad que da la vida de seguir adelante.

Para poder mejorar la autoestima se tiene que anular las ideas o conceptos distorsionados y equivocados formados en la niñez para que no se siga haciendo sufrir, ya que estos sentimientos no resueltos, crean un estado de enojo y este se convierte en odio a la misma persona, y no es capaz de perdonarse; estas ideas negativas se reemplazan por otras ideas que ayuden a adquirir seguridad y tener presentes sus derechos.

Si una persona tiene una buena valoración de ella misma, esta protegida de sentir culpa irracional, de sentirse incapaz de lograr lo que se propone, malo o inútil y de tener que complacer para ser aceptada.

#### 2.3.6.6. Mejorar la Autoestima en la Empresa.

Mejorar los niveles de autoestima de los empleados en una empresa fomenta un mayor desempeño laboral, mejorando la eficiencia y las utilidades de la empresa.



La importancia al aumentar el desempeño laboral merece la atención por parte de la empresa para brinda los recursos necesarios con enfoque al desarrollo del empleado, en toda la estructura de la empresa. El resultado eficaz requiere planear, organizar, continuar, dirigir y mejorar un programa integral que considere las necesidades concretas de la empresa, desarrollando talleres, seminarios, concursos e incluyendo un eficiente sistema informativo con temas especiales en boletines o periódico.

#### **2.4. Definiciones de términos más comunes.**

**Administrador:** Persona que administra bienes en beneficio de una empresa, institución o personal.

**Autoestima:** Valoración generalmente positiva de sí mismo, que tiene seguridad y confía en sus capacidades.

**Calidad:** Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.

**Competencia:** Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Referido a las condiciones profesionales y/o laborales de un determinado empleado

**Desempeño:** Condición de habilidad, destreza o capacidad de un empleado para realizar actividad encomendada en su labor.

**Evaluación:** Medición del desempeño de cierta actividad considerada dentro del proceso formativo o de apreciación de algo.



**Satisfacción laboral:** Bienestar de un jefe o empleador por el rendimiento y condiciones de su empleado o empleados contratados para el efecto, y consecuentemente la satisfacción del empleado.

**Motivación:** Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

**Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el capital, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Recursos Humanos:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.



## CAPITULO III.

### 3. METODOLOGÍA EMPLEADA

#### 3.1. Diseño de la investigación.

##### 3.1.1. Tipo: No experimental.

Esta investigación se presenta sin la manipulación de las variables, con el fin de describir de que modo o por qué causa se produce la situación o acontecimiento particular, razón de nuestra investigación.

Al no ser un experimento, no es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipulada por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

La tarea del investigador, es manejar de manera segura la variable luego de la observación de los resultados. La tarea del investigador en este tipo de investigación presenta las siguientes etapas:

- a) Presencia de un Problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica.
- b) Identificación y Definición del Problema.
- c) Definición de Hipótesis y Variables, y la Operacionalización de las mismas.
- d) Prueba de confiabilidad de datos.



- e) Tratamiento de datos. Aquí, en este punto, hay que tener en cuenta que una cosa es el dato bruto, otro el dato procesado y otro el dato que hay que dar como definitivo.

## **3.2. Métodos.**

### **3.2.1. Método Científico.**

El proceso investigativo permitió en este trabajo conocer el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tuvo un aspecto contemplativo y basado en los resultados.

Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluyó las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

En el método científico la observación consistió en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales.

La observación fue cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tuvimos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación.
- b. El sujeto u observador.
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- d. Los medios de observación.
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.



### **3.2.2. Método Inductivo.**

Ha sido el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se elevó a conocimientos generales. Este método permitió la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción fue completa.

La conclusión ha sido obtenida del estudio de todos los elementos que conformaron el objeto de investigación, es decir que solo fue posible conociendo con exactitud el número de elementos que constituyeron el objeto de estudio y además, cuando supimos que el conocimiento generalizado perteneció a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

Las llamadas demostraciones complejas han sido formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se tomaron muestras que poco a poco se fueron articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

Este método se utilizó para evaluar el problema desde sus aspectos particulares a los generales.

### **3.2.3. Método deductivo.**

Los investigadores propusieron una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos y leyes más generales. En el primer caso arribamos a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos.

Es la vía primera de inferencias lógico-deductivas para arribar a conclusiones particulares partimos de la hipótesis y que después se pudieron comprobar procedimentalmente.



Aplicamos este método para el Análisis de los problemas desde su proyección general a los aspectos particulares.

#### **3.2.4. Método Descriptivo.**

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a la observación de hechos.

### **3.3. Técnicas e instrumentos.**

#### **3.3.1. Técnicas.**

##### 3.3.1.1. Observación.

Es una técnica su aplicación consistió en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomamos información y la registramos para su análisis.

La observación ha sido un elemento fundamental de todo el proceso investigativo; en ella nos apoyamos para obtener el mayor número de datos. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

Pasos que tuvo la Observación:

- a. Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar).
- b. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar).
- c. Determinar la forma con que se van a registrar los datos.



d. Observar cuidadosa y críticamente.

e. Registrar los datos observados.

f. Analizar e interpretar los datos.

g. Elaborar conclusiones.

#### 3.3.1.2. La entrevista.

Es una técnica nos permitió obtener datos que consistieron en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realizó con el fin de obtener información de parte de este.

De hecho, la entrevista se constituyó en una técnica indispensable porque permitió obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

#### 3.3.1.3. La encuesta.

Como técnica fue destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para ello, a diferencia de la entrevista, se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

El cuestionario utilizado en la encuesta fue impersonal porque el cuestionario no llevó el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se aplicó a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.



### **3.3.2. Instrumentos.**

3.3.2.1. Guías de observación.

3.3.2.2. Cuestionarios (para encuestas y entrevistas).

### **3.4. Población y muestra.**

#### **3.4.1. Población.**

El universo o población de estudio esta constituido por Directivos (2), Empleados (1), Docentes (20) y Contratados (3) del Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad técnica de Babahoyo.

#### **3.4.2. Muestra.**

Para la presente investigación no se requiere cálculo alguno ya que su población es pequeña por podemos investigar con facilidad, además por que no se obtendrá una muestra significativa y no afectaría estadísticamente en los resultados.

3.4.2.4. Cuadro de reconocimiento de población y muestra.

| <b>NIVEL</b> | <b>POBLACIÓN</b> | <b>MUESTRA</b> | <b>ÍNDICE</b> |
|--------------|------------------|----------------|---------------|
| Directivos   | 2                | 2              | 100%          |
| Empleados    | 1                | 1              | 100%          |
| Docentes     | 20               | 20             | 100%          |
| Contratados  | 3                | 3              | 100%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>        | <b>25</b>      | <b>100%</b>   |



### **3.5. Hipótesis.**

#### **3.5.1. General.**

Determinando la manera de cómo incide la motivación en los trabajadores en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, estaríamos en condiciones de proponer alternativas para mejorar la calidad del desempeño laboral de los mismos.

#### **3.5.2. Particulares.**

3.5.2.1. Conociendo la manera cómo se está motivando a los trabajadores en el desempeño laboral, en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, promoveríamos actividades de desarrollo personal para mejorar sus competencias.

3.5.2.2. Evaluando el tipo de motivación a los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, determinaríamos el grado de actitud asumida.

3.5.2.3. Elaborando una propuesta para mejorar las competencias profesionales de los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, mejoraríamos la calidad de servicio y desempeño en sus cargos.

### **3.6. Variables.**

#### **3.6.1. Variables independientes.**

**VIG:** Motivación en los trabajadores en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.



**VI1:** Cómo se está motivando a los trabajadores en el desempeño laboral, en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**VI2:** Tipo de motivación a los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.

**VI3:** Propuesta para mejorar las competencias profesionales de los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.

### **3.6.2. Variables dependientes.**

**VDG:** Alternativas para mejorar la calidad del desempeño laboral.

**VD1:** Actividades de desarrollo personal para mejorar competencias.

**VD2:** Grado de actitud.

**VD3:** Calidad de servicio y desempeño.

### **3.7. Procesamiento de datos.**

- Defensa del proyecto de investigación.
- Selección de técnicas e instrumentos de investigación.
- Aplicación de instrumentos de investigación.
- Tabulación de datos de los instrumentos de la investigación.
- Crítica, depuración, categorización, y codificación de datos recogidos.
- Procesamiento de datos.
- Elaboración del primer borrador del informe.
- Redacción del informe final.
- Defensa y exposición de la tesis.



### 3.8. Procesamiento de datos.

Constituyó la fase de ordenamiento, consolidación y presentación de los datos que se recogerán, mediante los instrumentos que se aplicaron para la obtención de la información.

Etapas:

Depuración.

- Aquí se depuraron las encuestas (sucias, con tachones, ilegibles, etc.).
- Preguntas sin respuestas.
- Encuestas incompletas.
- Preguntas con doble y triple respuesta.
- Encuestas copiadas.

Seriación.

Se procedió al reconocimiento de las características de los instrumentos de recolección de datos: Cuestionario, Guías y fichas.

- La crítica y análisis de consistencia y,
- Codificación y caracterización de las mismas.

Programación de procesamiento.

- El tipo de procesamiento; estadístico,
- Cuadros de frecuencia,
- Se utilizó las medidas de tendencia central (media, mediana, diferencias de medias, etc.).



Se ha utilizado formatos de datos como instrumentos técnicos, que acumularon los datos originales y que facilitaron la obtención de las particularidades estadísticas y sus cuadros respectivos.

### **3.9. Verificación de la hipótesis.**

Luego de realizar el trabajo investigativo en el Centro de estudios de Postgrado y Educación Continua de la universidad Técnica de Babahoyo, compuesto por el personal que labora en esta área académica, se procedió al análisis e interpretación de los resultados y se llegó a la conclusión de que la hipótesis que nos habíamos planteado al inicio de nuestra investigación está verificada según los datos estadísticos que se obtengan.

Por lo tanto los procedimientos fueron:

- Definida la hipótesis se hicieron operables las variables, las mismas que nos arrojaron el grado de aceptación.
- La comprobación de hipótesis se la realizó mediante análisis estadísticos, el mismo que se fundamentó en modelos preestablecidos.
- La verificación de la hipótesis también la conocimos también como diseño de la prueba y consistió en la elección de la técnica más apropiada para su verificación o comprobación, esto es la porcentualidad estadística.
- Mediante la teoría estadística se probó el grado de relación y significación de las variables de correlación



### 3.10. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

#### 3.10.1. Presentación de datos generales.

##### 3.10.1.1. Encuesta aplicada a Directivos y Docentes

| No  | PREGUNTA   | SI | NO | Nº | PORCENTAJE |
|-----|--|----|----|----|------------|
| 1.  | ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?   | 18 | 04 | 22 | 100%       |
| 2.  | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?                        | 08 | 14 | 22 | 100%       |
| 3.  | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)   | 00 | 22 | 22 | 100%       |
| 4.  | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)  | 00 | 22 | 22 | 100%       |
| 5.  | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?  | 14 | 08 | 22 | 100%       |
| 6.  | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?   | 16 | 06 | 22 | 100%       |
| 7.  | ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?  | 20 | 02 | 22 | 100%       |
| 8.  | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?  | 00 | 22 | 22 | 100%       |
| 9.  | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?   | 21 | 01 | 22 | 100%       |
| 10. | ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados?   | 00 | 22 | 22 | 100%       |
| 11. | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 12 | 10 | 22 | 100%       |

|    |  |    |    |    |      |
|----|--|----|----|----|------|
| 12 | ¿Existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los trabajadores?      | 17 | 05 | 22 | 100% |
| 13 | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)? | 02 | 20 | 22 | 100% |
| 14 | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?   | 19 | 03 | 22 | 100% |
| 15 | ¿Se realiza evaluación del desempeño? ¿Cada cuanto tiempo es realizada?            | 00 | 22 | 22 | 100% |
| 16 | ¿Luego de la evaluación existen premios o castigos para los empleados?             | 00 | 22 | 22 | 100% |



### **3.10.1.2. Encuesta aplicada a Empleados**

| No  | PREGUNTA   | SI | NO | Nº | PORCENTAJE |
|-----|--|----|----|----|------------|
| 1.  | Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?  | 00 | 01 | 01 | 100%       |
| 2.  | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?                        | 00 | 01 | 01 | 100%       |
| 3.  | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)   | 00 | 01 | 01 | 100%       |
| 4.  | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)  | 00 | 01 | 01 | 100%       |
| 5.  | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?  | 01 | 00 | 01 | 100%       |
| 6.  | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?   | 00 | 01 | 01 | 100%       |
| 7.  | ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?  | 01 | 00 | 01 | 100%       |
| 8.  | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?  | 00 | 01 | 01 | 100%       |
| 9.  | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?   | 01 | 00 | 01 | 100%       |
| 10. | ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados?   | 00 | 01 | 01 | 100%       |
| 11. | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 00 | 01 | 01 | 100%       |

### **3.10.1.3. Encuesta aplicada a los Contratados**

| No | PREGUNTA  | SI | NO | Nº | PORCENTAJE |
|----|---|----|----|----|------------|
| 1. | ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?                  | 01 | 02 | 03 | 100%       |
| 2. | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo? | 02 | 01 | 03 | 100%       |
| 3. | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)  | 00 | 03 | 03 | 100%       |
| 4. | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)   | 00 | 03 | 03 | 100%       |
| 5. | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?   | 01 | 02 | 03 | 100%       |
| 6. | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?  | 01 | 02 | 03 | 100%       |
| 7. | ¿Considera que las condiciones físico- ambientales son apropiadas?  | 02 | 01 | 03 | 100%       |
| 8. | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?   | 00 | 03 | 03 | 100%       |



|     |  |    |    |    |      |
|-----|--|----|----|----|------|
| 9.  | Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)   | 02 | 01 | 03 | 100% |
| 10. | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 00 | 03 | 03 | 100% |

### 3.10.2. Presentación y análisis de datos.

#### 3.10.2.1. Encuesta aplicada a Directivos y Docentes

| Nº  | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %  | Nº | TOTAL |
|-----|--|----|-----|----|----|----|-------|
| 1.  | ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?   | 18 | 82  | 04 | 08 | 22 | 100%  |
| 2.  | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?                        | 08 | 36  | 14 | 64 | 22 | 100%  |
| 3.  | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)   | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |
| 4.  | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)  | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |
| 5.  | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?  | 14 | 64  | 08 | 36 | 22 | 100%  |
| 6.  | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?   | 16 | 73  | 06 | 27 | 22 | 100%  |
| 7.  | ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?  | 20 | 90  | 02 | 10 | 22 | 100%  |
| 8.  | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?  | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |
| 9.  | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?   | 21 | 95  | 01 | 05 | 22 | 100%  |
| 10. | ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados?   | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |
| 11. | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 12 | 55  | 10 | 45 | 22 | 100%  |
| 12. | ¿Existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los trabajadores?  | 17 | 77  | 05 | 23 |    |       |
| 13. | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)?   | 02 | 10  | 20 | 90 | 22 | 100%  |
| 14. | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?   | 19 | 86  | 03 | 14 | 22 | 100%  |
| 15. | ¿Se realiza evaluación del desempeño? ¿Cada cuanto tiempo es realizada?  | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |
| 16. | ¿Luego de la evaluación existen premios o castigos para los empleados?   | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |



### **3.10.2. Encuesta aplicada a Empleados**

| Nº  | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %   | Nº | TOTAL |
|-----|--|----|-----|----|-----|----|-------|
| 1.  | Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?  | 00 | 100 | 01 | 00  | 01 | 100%  |
| 2.  | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?                        | 00 | 00  | 01 | 100 | 01 | 100%  |
| 3.  | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)   | 00 | 00  | 01 | 100 | 01 | 100%  |
| 4.  | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)  | 00 | 00  | 01 | 100 | 01 | 100%  |
| 5.  | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?  | 01 | 100 | 00 | 00  | 01 | 100%  |
| 6.  | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?   | 00 | 00  | 01 | 100 | 01 | 100%  |
| 7.  | ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?  | 01 | 100 | 00 | 00  | 01 | 100%  |
| 8.  | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?  | 00 | 00  | 01 | 100 | 01 | 100%  |
| 9.  | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?   | 01 | 100 | 00 | 00  | 01 | 100%  |
| 10. | ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados?   | 00 | 00  | 01 | 100 | 01 | 100%  |
| 11. | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 00 | 00  | 01 | 100 | 01 | 100%  |

### **3.10.2.3. Encuesta aplicada a los Contratados**

| Nº | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %   | Nº | %TOTAL |
|----|---|----|----|----|-----|----|--------|
| 1. | ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?                  | 01 | 33 | 02 | 67  | 03 | 100%   |
| 2. | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo? | 02 | 67 | 01 | 33  | 03 | 100%   |
| 3. | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)  | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100%   |
| 4. | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)   | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100%   |
| 5. | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?   | 01 | 33 | 02 | 67  | 03 | 100%   |



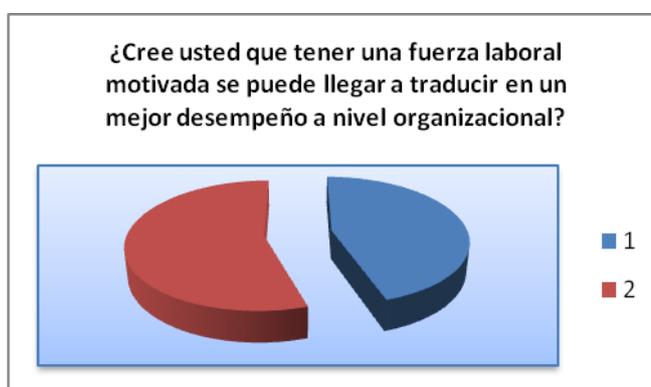
|     |  |    |    |    |     |    |      |
|-----|--|----|----|----|-----|----|------|
| 6.  | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?   | 01 | 33 | 02 | 67  | 03 | 100% |
| 7.  | ¿Considera que las condiciones físico- ambientales son apropiadas?   | 02 | 67 | 01 | 33  | 03 | 100% |
| 8.  | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?  | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100% |
| 9.  | Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)   | 02 | 67 | 01 | 33  | 03 | 100% |
| 10. | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100% |



### 3.11. Interpretación y discusión de los resultados.

#### 3.11.1. Encuesta aplicada a Directivos y Docentes

| Nº | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | Nº | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 1  | ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional? | 18 | 82 | 04 | 08 | 22 | 100%  |

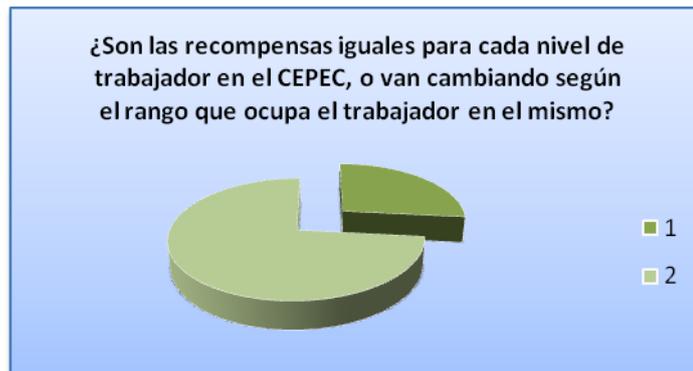


#### Discusión

Los encuestados manifiestan que es prescindible tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional



| Nº | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %  | Nº | TOTAL |
|----|---|----|----|----|----|----|-------|
| 2  | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo? | 08 | 36 | 14 | 64 | 22 | 100%  |

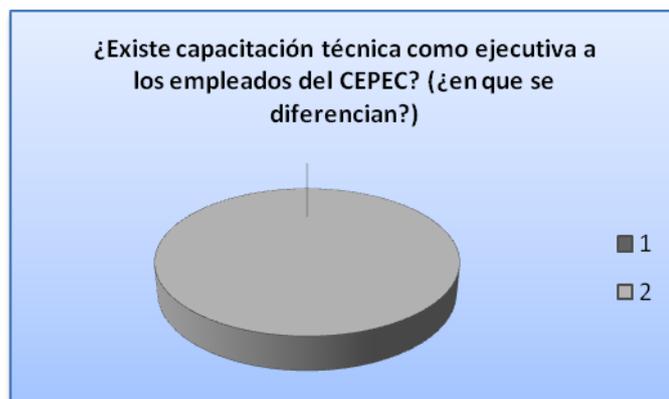


### Discusión

En el trabajo investigativo manifiestan que no existe igualdad en las recompensas para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo



| Nº | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %  | Nº | TOTAL |
|----|--|----|-----|----|----|----|-------|
| 3  | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?) | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |

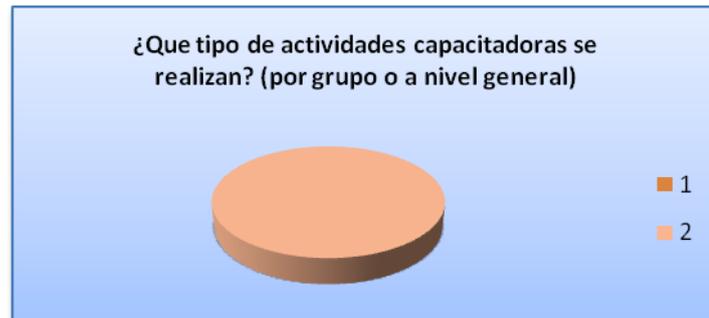


### Discusión

Los Directivos y docentes del CEPEC manifiestan por unanimidad que no existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)



| N° | PREGUNTA  | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|-----|----|----|----|-------|
| 4  | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general) | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |



### Discusión

Los directivos y docentes por unanimidad no existe actividades por grupo o a nivel general



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|----|----|-------|
| 5  | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC? | 14 | 64 | 08 | 36 | 22 | 100%  |

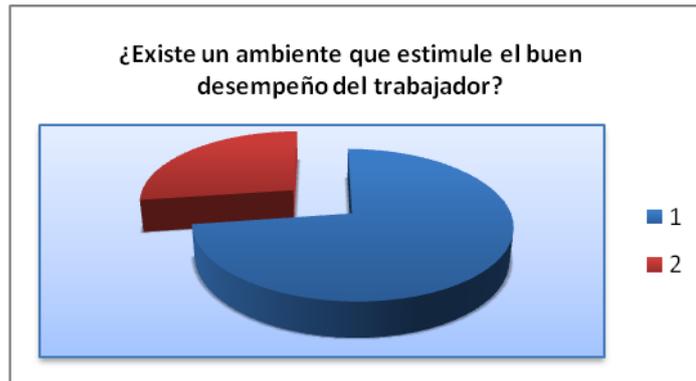


### Discusión

Los encuestados manifiestan que si existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 6  | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador? | 16 | 73 | 06 | 27 | 22 | 100%  |

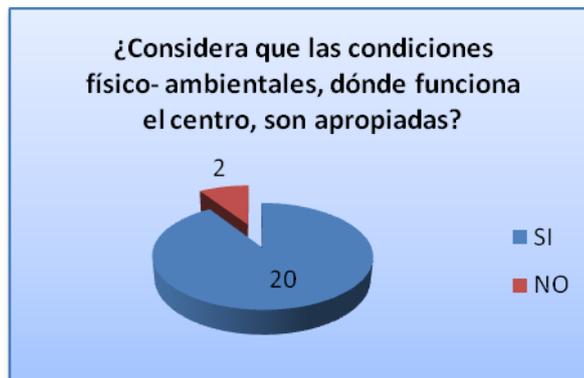


### Discusión

En el trabajo i9nvestigativo si existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador en el CEPEC



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 07 | ¿Considera que las condiciones físico-ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas? | 20 | 90 | 02 | 10 | 22 | 100%  |



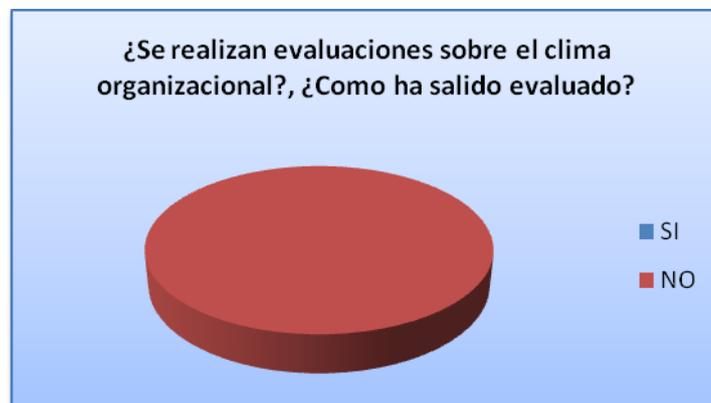
### Discusión

En el CEPEC consideran que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas y brinda las comodidades requeridas



| N° | PREGUNTA  | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|-----|----|----|----|-------|
| 08 | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado? | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |

### Graficación



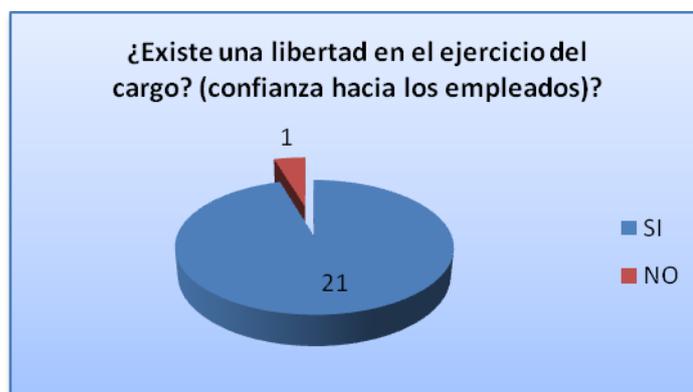
### Discusión

Los encuestados manifiestan que no se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado y no existe un seguimiento evaluativo



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 09 | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)? | 21 | 95 | 01 | 05 | 22 | 100%  |

### Graficación



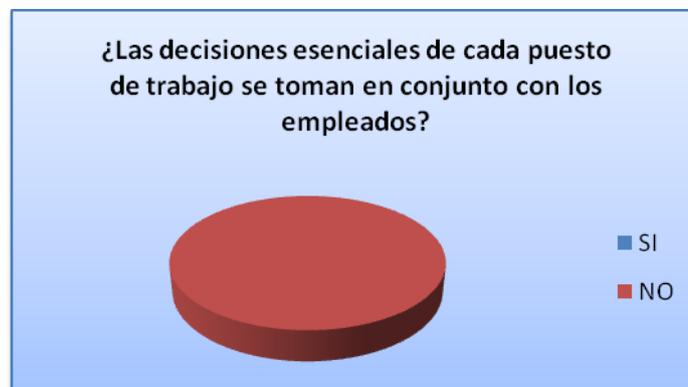
### Discusión

Si Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)? Lo que facilita para el desarrollo organizacional del centro



| N° | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|-----|----|----|----|-------|
| 10 | ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados? | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |

### Graficación



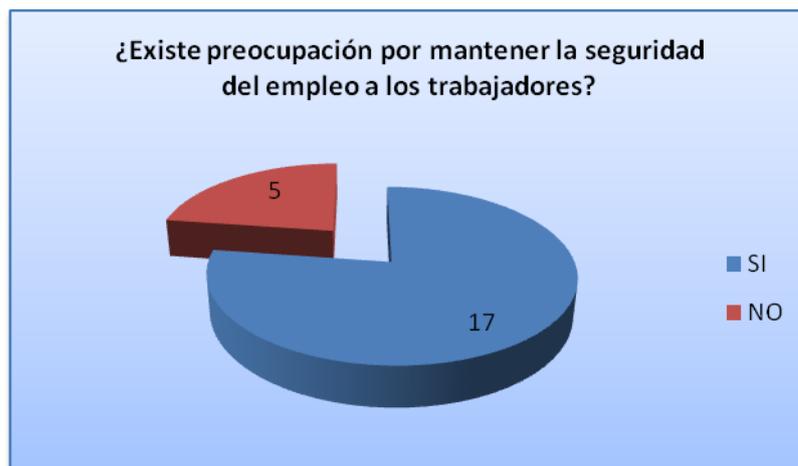
### Discusión

Los Directivos y Docentes piensan que existe disyuntiva en la toma de decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|----|----|-------|
| 11 | ¿Existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los trabajadores? | 17 | 77 | 05 | 23 | 22 | 100%  |

### Graficación



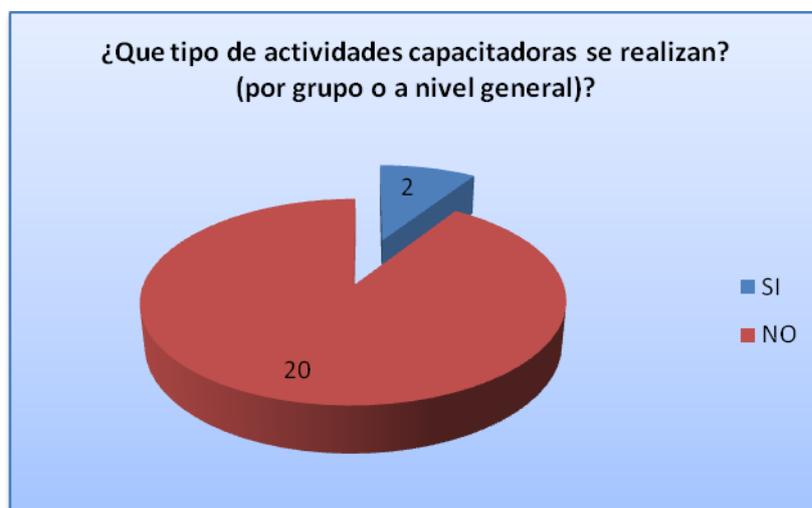
### Discusión

En el CEPEC si existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los trabajadores



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 12 | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)? | 02 | 10 | 20 | 90 | 22 | 100%  |

### Graficación



### Discusión

Las actividades capacitadoras que se s realizan? (por grupo o a nivel general) no están acorde al trabajo en equipo



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 13 | ¿Existe una libertad? (confianza hacia los empleados)? | 19 | 86 | 03 | 14 | 22 | 100%  |

### Graficación



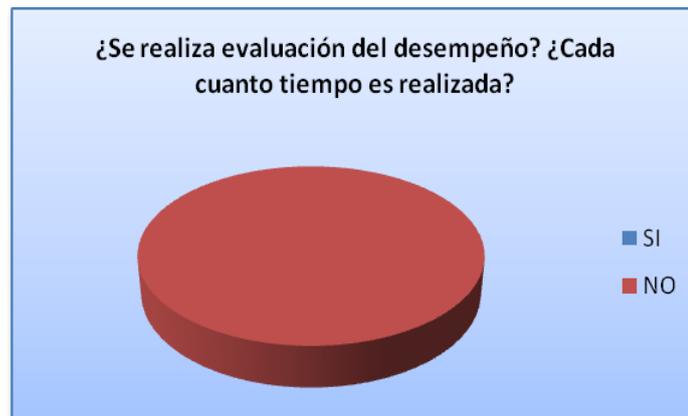
### Discusión

Los encuestados manifiestan que en el CEPEC existe libertad en el ejercicio del cargo



| N° | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|-----|----|----|----|-------|
| 14 | ¿Se realiza evaluación del desempeño?<br>¿Cada cuanto tiempo es realizada? | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |

### Graficación



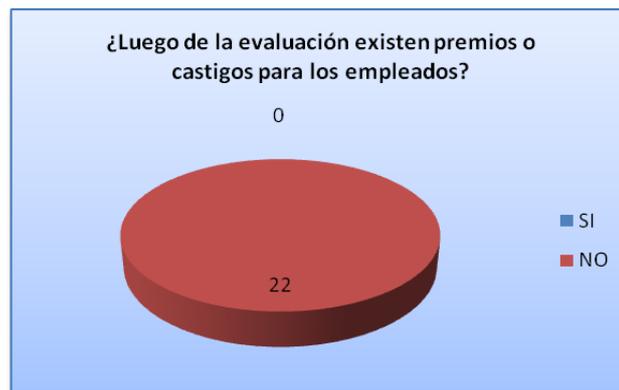
### Discusión

En el CEPEC no se realiza evaluación del desempeño lo que evidencia que no existe un seguimiento a la labor asignada



| N° | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|-----|----|----|----|-------|
| 15 | ¿Luego de la evaluación existen premios o castigos para los empleados? | 00 | 100 | 22 | 00 | 22 | 100%  |

### Graficación



### Discusión

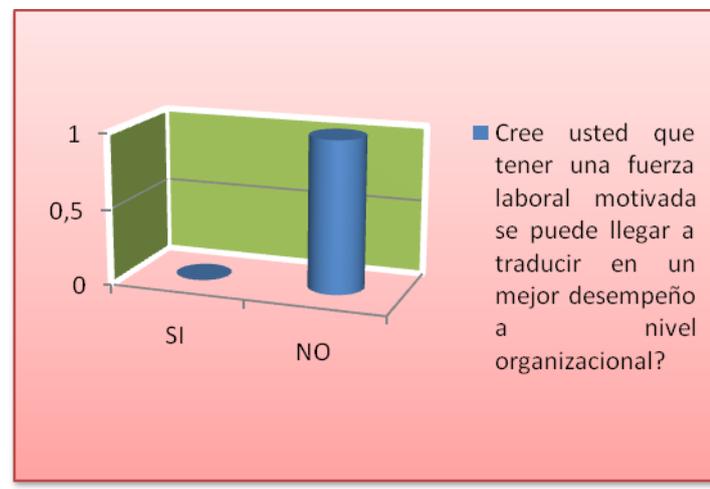
En el CEPEC no se dan incentivos para estos casos, mas vale se les llama la atención por la mala calificación.



## Encuesta aplicada a Empleados

| N°       | PREGUNTA  | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----------|---|----|-----|----|----|----|-------|
| <u>1</u> | Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional? | 00 | 100 | 01 | 00 | 01 | 100%  |

### Graficación



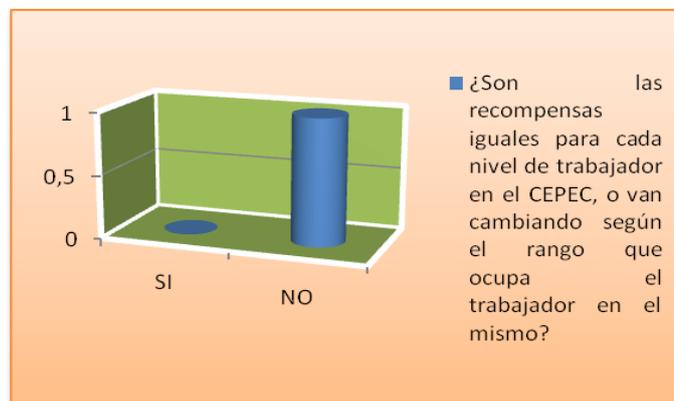
### Discusión

Los encuestados creen que no existe motivación laboral como eje de una fuerza laboral se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|-----|----|-------|
| 02 | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo? | 00 | 00 | 01 | 100 | 01 | 100%  |

### Graficación



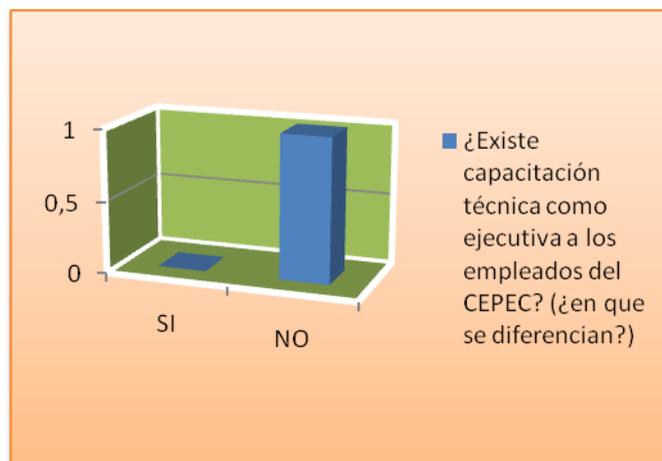
### Discusión

Los empleados manifiestan que no son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, y van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|-----|----|-------|
| 03 | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?) | 00 | 00 | 01 | 100 | 01 | 100%  |

### Graficacion



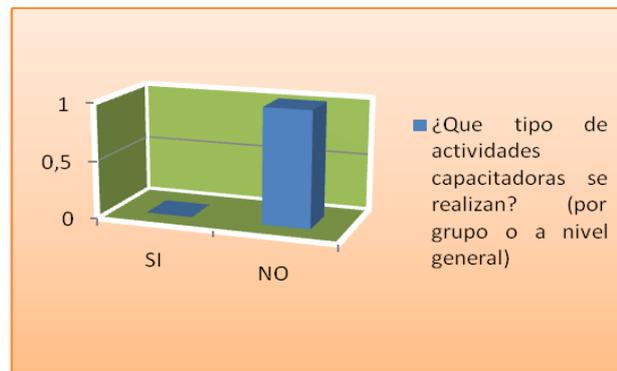
### Discusión

En el CEPEC no existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|-----|----|-------|
| 04 | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general) | 00 | 00 | 01 | 100 | 01 | 100%  |

### Graficación



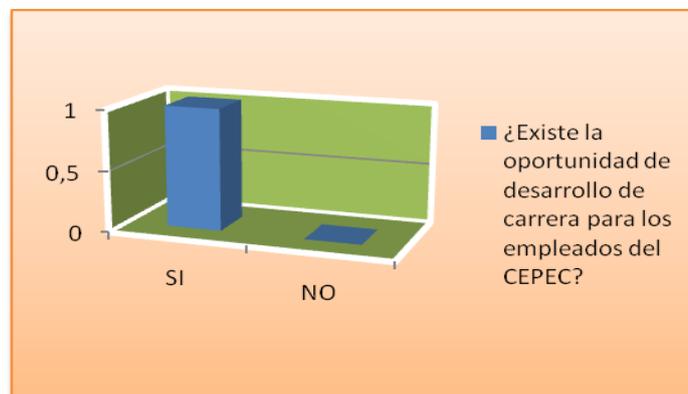
### Discusión

Los encuestados dicen que no hay actividades capacitadoras ya sea por grupo o a nivel general



| N° | PREGUNTA  | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|-----|----|----|----|-------|
| 05 | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC? | 01 | 100 | 00 | 00 | 01 | 100%  |

### Graficación

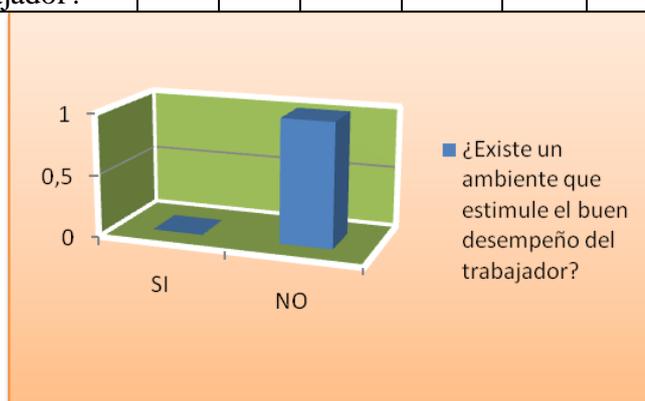


### Discusión

Los encuestados dicen que no hay desarrollo de carrera, ya que se lo maneja un poco político.



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|-----|----|-------|
| 06 | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador? | 00 | 00 | 01 | 100 | 01 | 100%  |



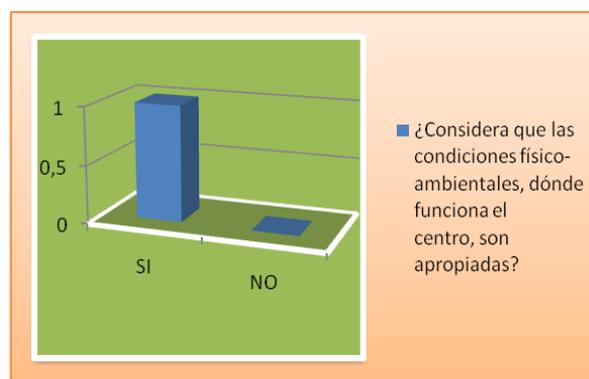
### Discusión

No existe en el CEPEC un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador



| N° | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|-----|----|----|----|-------|
| 07 | ¿Considera que las condiciones físico-ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas? | 01 | 100 | 00 | 00 | 01 | 100%  |

### Graficación



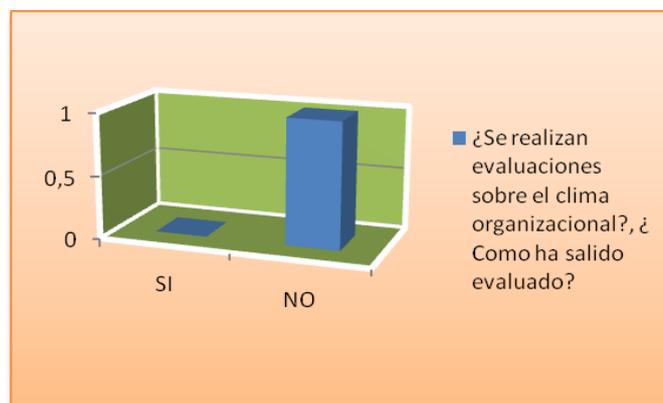
### Discusión

Los encuestados consideran que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro son apropiadas



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|-----|----|-------|
| 08 | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado? | 00 | 00 | 01 | 100 | 01 | 100%  |

### Graficación



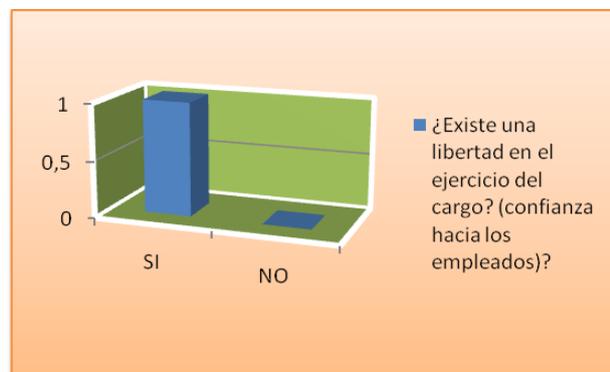
### Discusión

En el CEPEC no se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional y no existe la evaluación sobre el clima y el ambiente existente



| N° | PREGUNTA   | SI | %   | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|-----|----|----|----|-------|
| 09 | ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)? | 01 | 100 | 00 | 00 | 01 | 100%  |

### Graficación



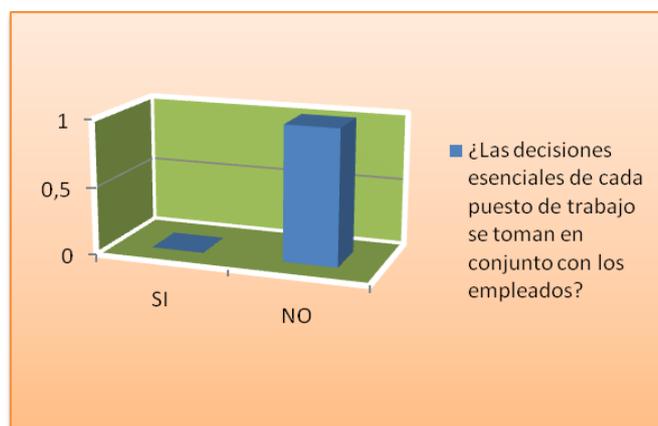
### Discusión

Los encuestados manifiestan que si existe una libertad en el ejercicio del cargo y la confianza hacia los empleados



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|-----|----|-------|
| 10 | ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados? | 00 | 00 | 01 | 100 | 01 | 100%  |

### Graficación



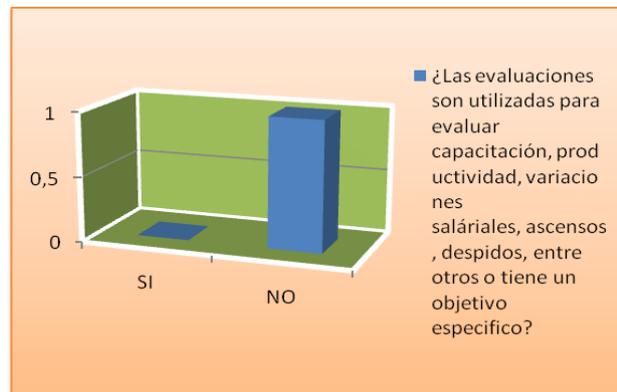
### Discusión

Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo no se toman en equipo y son unilaterales y jerárquicas



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|-----|----|-------|
| 11 | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 00 | 00 | 01 | 100 | 01 | 100%  |

### Graficación



### Discusión

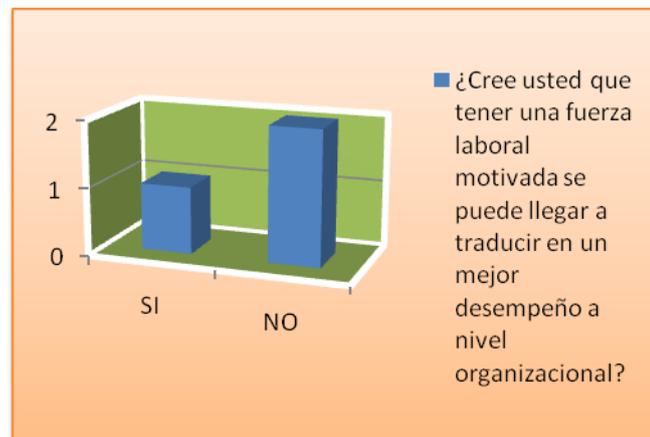
Las evaluaciones no son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros y tiene otro objetivo



### 3.11.2. Encuesta aplicada a los Contratados

| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | N° | %TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|--------|
| 1  | ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional? | 01 | 33 | 02 | 67 | 03 | 100%   |

#### Graficación



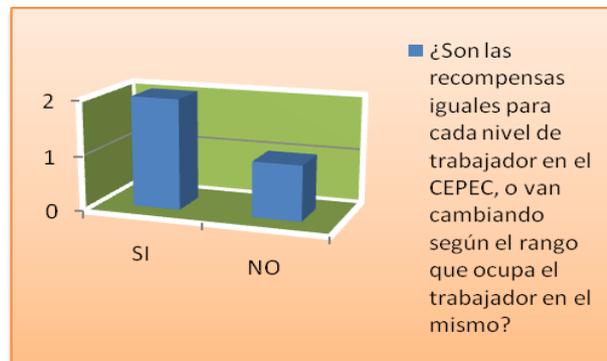
#### Discusión

En el CEPEC no existe una motivación laboral y no se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|----|----|-------|
| 02 | ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo? | 02 | 67 | 01 | 33 | 03 | 100%  |

### Graficación



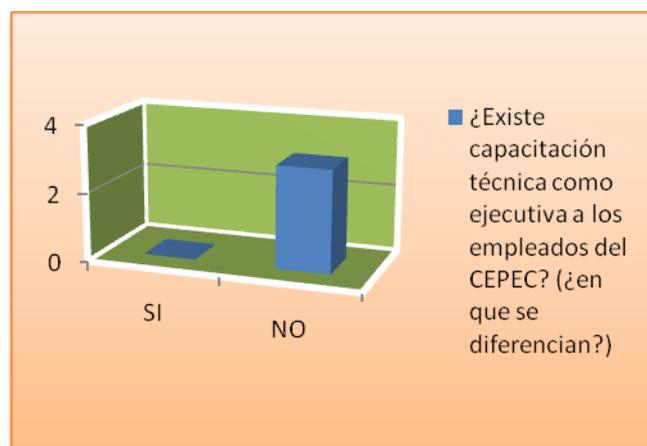
### Discusión

En el CEPEC todas las recompensas, si es que la dan; son iguales para cada trabajador.



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|-----|----|-------|
| 03 | ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?) | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100%  |

### Graficación



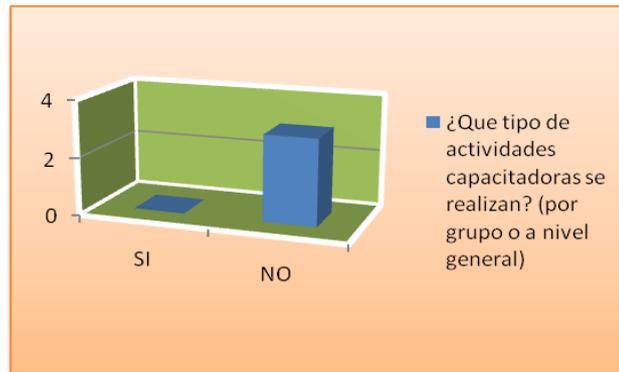
### Discusión

En el CEPEC no existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|-----|----|-------|
| 04 | ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general) | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100%  |

### Graficación



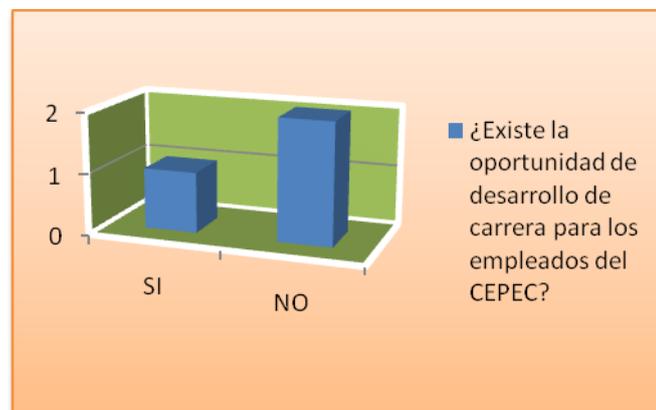
### Discusión

En el CEPEC no hay tipos de actividades de capacitación ya sea por grupo o a nivel general



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|----|----|-------|
| 05 | ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC? | 01 | 33 | 02 | 67 | 03 | 100%  |

### Graficación



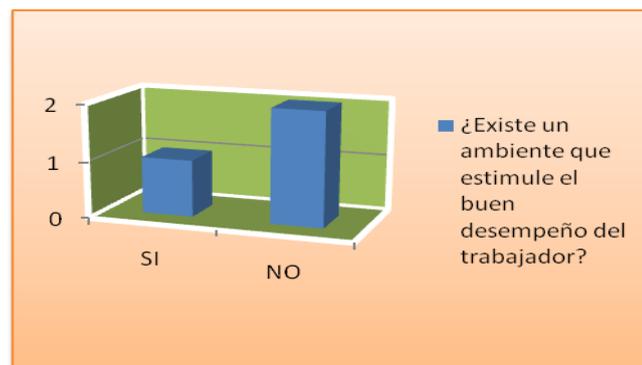
### Discusión

Los investigados dicen no existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC



| Nº | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | Nº | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 06 | ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador? | 01 | 33 | 02 | 67 | 03 | 100%  |

### Graficación



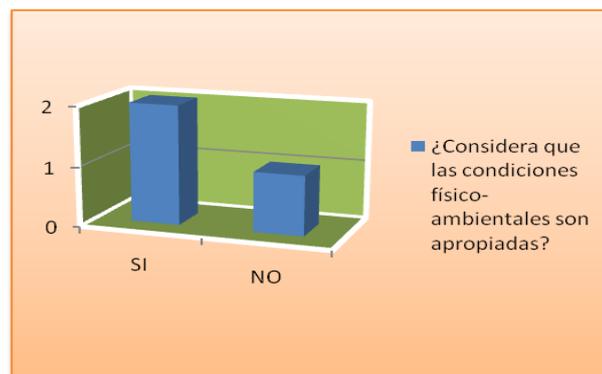
### Discusión

En el CEPEC no existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|----|----|-------|
| 07 | ¿Considera que las condiciones físico-ambientales son apropiadas? | 02 | 67 | 01 | 33 | 03 | 100%  |

### Graficación



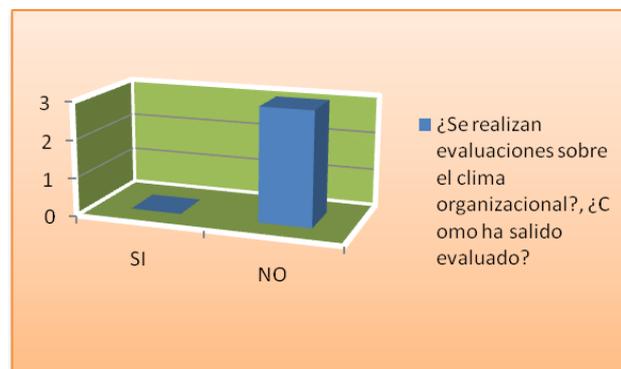
### Discusión

Los encuestados consideran que las condiciones físico- ambientales son apropiadas para realizar la función laboral y departamental



| N° | PREGUNTA  | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|---|----|----|----|-----|----|-------|
| 08 | ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado? | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100%  |

### Graficación



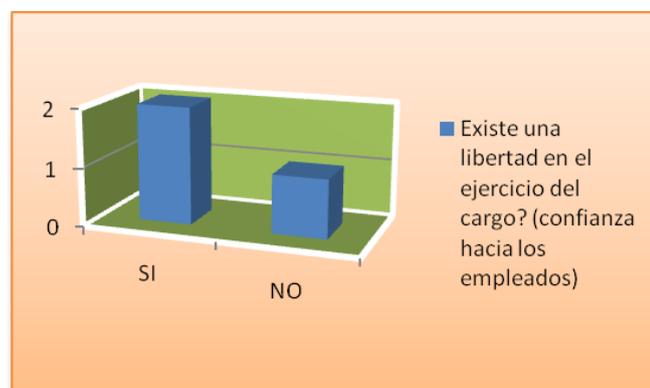
### Discusión

En el CEPEC no se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %  | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|----|----|-------|
| 09 | Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados) | 02 | 67 | 01 | 33 | 03 | 100%  |

### Graficación



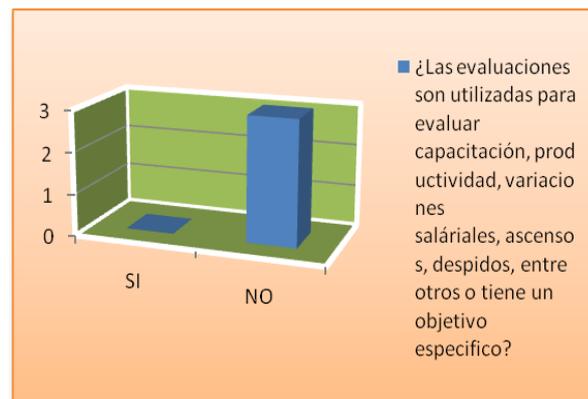
### Discusión

En el CEPEC si existe la confianza hacia los empleados, habiendo libertad en el cargo



| N° | PREGUNTA   | SI | %  | NO | %   | N° | TOTAL |
|----|--|----|----|----|-----|----|-------|
| 10 | ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico? | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100%  |

### Graficación



### Discusión

Las evaluaciones no son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros y tiene otro objetivo específico?



## **3.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.12.1. Conclusiones generales y específicas**

3.12.1.1. En el CEPEC cuenta con los espacios físicos para brindar una atención eficiente a los usuarios

3.12.1.2. En el CEPEC no existe la respectiva motivación laboral lo cual dificulta para el desarrollo y comportamiento organizacional lo que evidencia en el desempeño laboral y educativo

3.12.1.3. En el CEPEC no hay un programa o tipo de capacitaciones o evaluaciones de desempeño lo que deducimos que no hay cumplimiento a la planificación estratégica del CEPEC



### **3.13. Recomendaciones**

3.13.1 En el CEPEC hay que capacitar sobre el sistema de Desarrollo Organizacional para fomentar un clima laboral eficiente y comprometido con los objetivos y pertinencia.

3.13.2 Fomentar la motivación laboral y las respectivas recompensas laborales con equidad de acuerdo a la función o cargo asignado

3.13.3 Realizar capacitaciones a nivel interno con la finalidad de mejorar su desempeño y lograr la excelencia educativa dentro del CEPEC



## **CAPITULO IV**

### **4. PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **4.1. Titulo**

#### **MOTIVACION LABORAL POR LA EXCELENCIA EDUCATIVA**

#### **4.2. Justificación**

Esta propuesta es importante porque incentiva al ser humano para adquirir las habilidades de confianza y ser confiable y de poder desempeñar de mejor manera su labor, la motivación al talento humano va desarrollando la necesidad para el desarrollo organizacional e involucrarse con pertinencia para poder realizar una tarea en la cual él es muy destacado y por la cual la persona siente que va tener éxito y las demás personas reconocen que su desempeño es superior a los demás en esta área.

Es necesario porque toda empresa tiene claro que el desarrollo del talento humano representa la inversión de mayor rentabilidad y perdurabilidad, frecuentemente es un tanto complicado lograr enfocar los esfuerzos de forma que se pueda planificar y ejecutar de forma correcta la aplicación de dicha inversión. Para este efecto el talento humano debe estar motivado y comprometido con la gestión que la empresa realiza. La Motivación laboral:



se consiste en definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo o económicamente

### **4.3. Fundamentación**

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de



que tiene la capacidad para obtener la recompensa. Víctor Vroom desarrolló una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden des cosas:

- Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona.
- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado.

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen. En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

### **Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades**

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una jerarquía de



necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

\* Las necesidades fisiológicas. El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

\* Las necesidades de seguridad. Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

\* Las necesidades sociales. Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

\* Las necesidades de estima. A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:



1.- Las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento;

2.- las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros. Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que las primeras pocas veces quedan satisfechas. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

Necesidades de autorrealización. Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.



## **Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos**

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

\* Higiénicos y motivadores. Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama factores de higiene) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como motivadores) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de



estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados. Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito

#### **4.4. Objetivo general**

Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.

#### **4.5. Objetivos específicos**

- Desarrollar y analizar las teorías.
- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.
- Y por último describir cómo afecta a las empresas dicha motivación laboral.

#### **4.6. Importancia**



#### 4.7. Ubicación contextual

|                     |                                       |
|---------------------|---------------------------------------|
| <b>Institución:</b> | UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.      |
| <b>Ubicación:</b>   | Av. Universitaria Km. 1 ½ Vía Flores. |
| <b>Cantón:</b>      | Babahoyo.                             |
| <b>Provincia:</b>   | Los Ríos.                             |
| <b>País:</b>        | Ecuador.                              |

##### ➤ Generalidades

Para la realización del seminario Taller nos proponemos analizar los conceptos de la Motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro del Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo la organización.

Nuestros objetivos para poder llevarlo a cabo son:

- Describir y analizar la influencia de la motivación en las empresas y organizaciones como clave del éxito para mejorar el ambiente laboral.
- Desarrollar y analizar las teorías.
- Especificar cuáles son los beneficios de su influencia.
- Y por último describir cómo afecta a las empresas dicha motivación laboral.



## ➤ Desarrollo

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (1)

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”(2)

“La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(3)

(1) Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208



(2) Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

(3) Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Sobre la base de ciertos datos, que en el final de la monografía se hará referencia a la fuente de los mismos, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.



El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es “la situación social”; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el



supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Estamos de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo a cerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

Mc Gregor está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

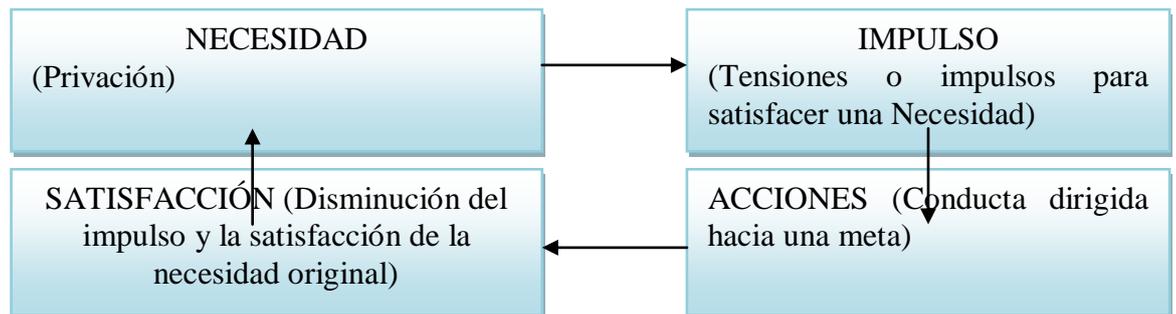
Al hacer una perspectiva contemporánea a cerca de la motivación, nos encontramos con que Landy y Becker han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:



➤ **Teoría de las Necesidades:**

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:



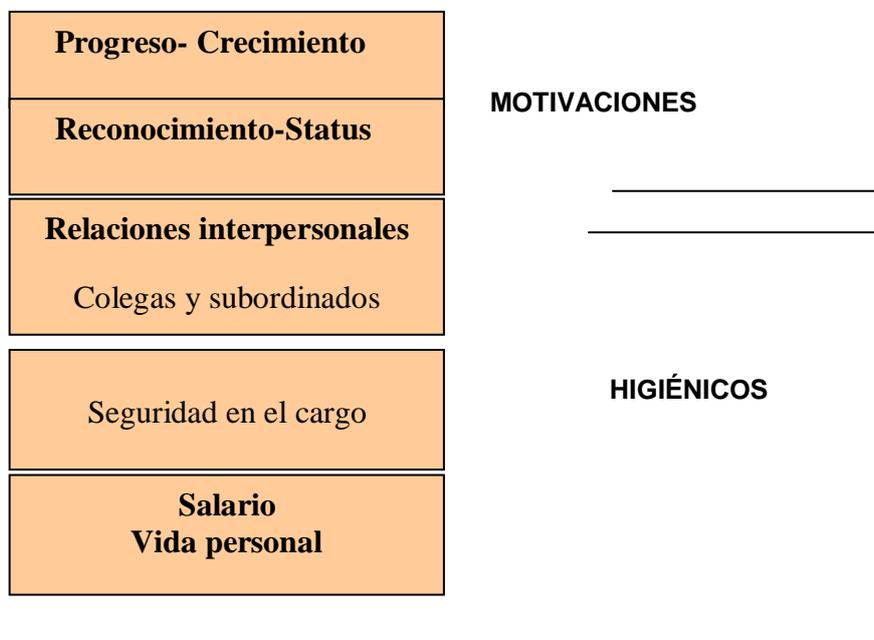
Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas. La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.





Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

A continuación realizamos un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.



En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.



Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.



Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.



Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestra la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

➤ **Teoría de la Equidad:**

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando



experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

➤ **Teoría de la expectativa:**

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.



2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.



## 5. Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:



A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

“Enfoque ante la motivación que se basa en la **ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”(4)

### ➤ Teoría de las Metas:

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr le



motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

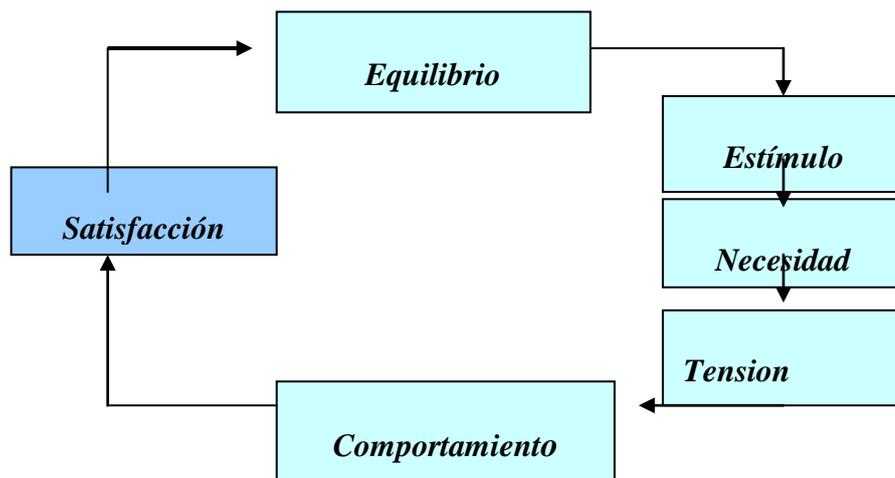
- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

(4) Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R..  
Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

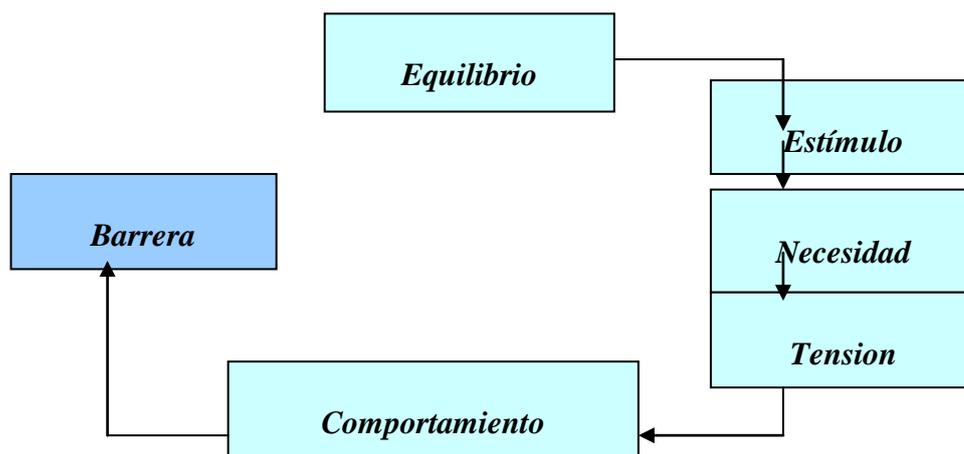
➤ **Ciclo Motivacional:**

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:



El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:





Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

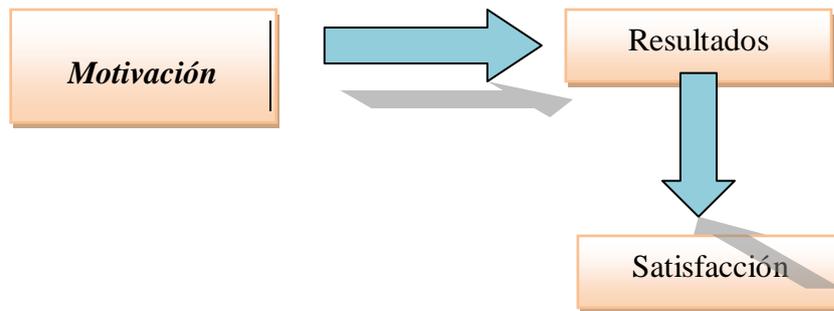
- 1) Desorganización del comportamiento
- 2) Agresividad
- 3) Reacciones emocionales
- 4) Alineación y apatía.

➤ **Diferencia entre Motivación y Satisfacción**

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

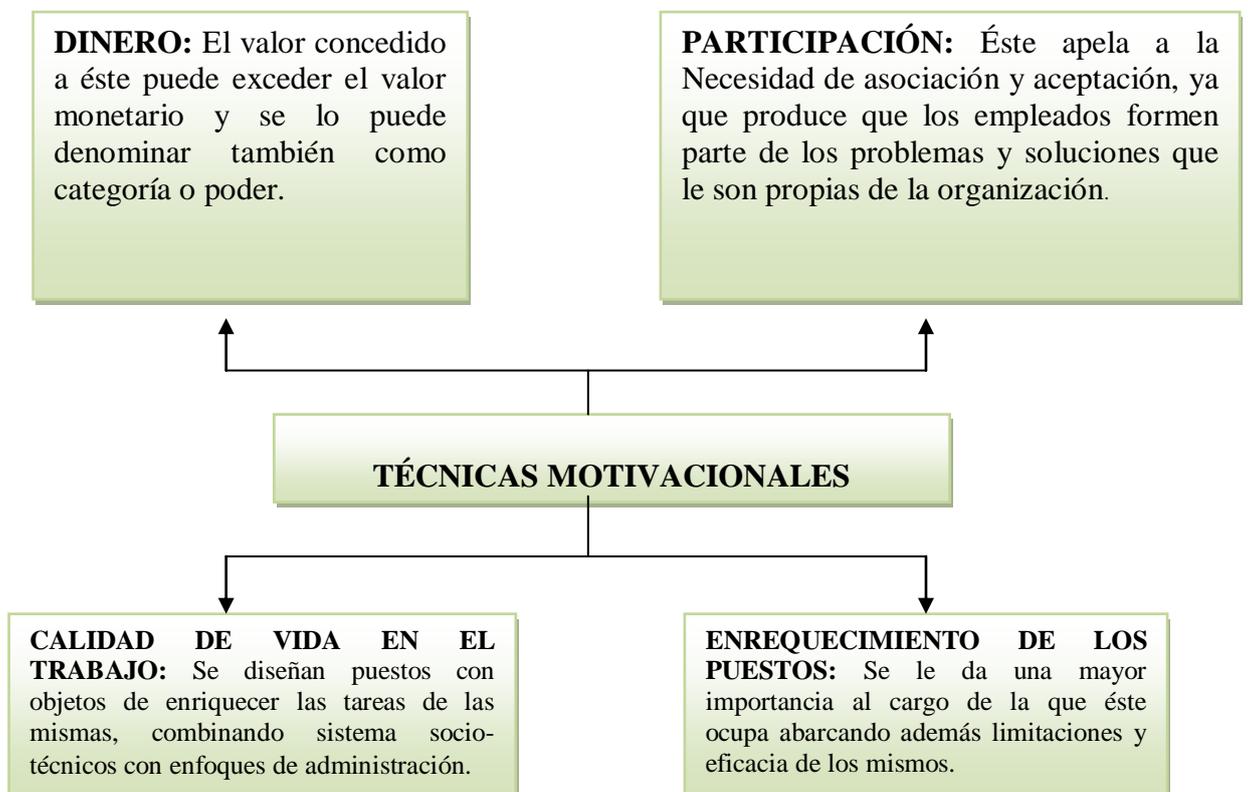


Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.



#### ➤ Técnicas de la Motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:





➤ **Influencia del grupo en la Motivación:**

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.



Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

➤ **Importancia del Director en la Motivación:**

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: “¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?”. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy



rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

- **Relacionar las recompensas con el rendimiento:** Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
  
- **Proporcionar recompensas que sean valoradas:** Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser



realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
  
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
  
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de



retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

### **Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación:**

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.



## 4.8. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 4.8.1. Diseño de la investigación.

#### 4.8.1.1. Tipo: No experimental.

Esta investigación se presenta sin la manipulación de las variables, con el fin de describir de que modo o por qué causa se produce la situación o acontecimiento particular, razón de nuestra investigación.

Al no ser un experimento, no es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipulada por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.



La tarea del investigador, es manejar de manera segura la variable luego de la observación de los resultados. La tarea del investigador en este tipo de investigación presenta las siguientes etapas:

- a) Presencia de un Problema para el cual se ha realizado una revisión bibliográfica.
- b) Identificación y Definición del Problema.
- c) Definición de Hipótesis y variables, y la Operacionalización de las mismas.
- d) Prueba de confiabilidad de datos.
- e) Tratamiento de datos. Aquí, en este punto, hay que tener en cuenta que una cosa es el dato bruto, otro el dato procesado y otro el dato que hay que dar como definitivo.

## **4.8.2. Métodos.**

### **4.8.2.1. Método Científico.**

El proceso investigativo permite en este trabajo conocer el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo y basado en los resultados.



Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales.

La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tenemos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- f. El objeto de la observación.
- g. El sujeto u observador.
- h. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- i. Los medios de observación.
- j. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

#### **4.8.2.2. Método Inductivo.**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

En la presente investigación la Inducción será completa.



La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

Este método se utilizará para evaluar el problema desde sus aspectos particulares a los generales.

#### **4.8.2.3. Método deductivo.**

Un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos.

Es la vía primera de inferencias lógico-deductivas para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.



Aplicaremos este método para el Análisis de los problemas desde su proyección general a los aspectos particulares.

#### **4.8.2.4. Método Descriptivo.**

El método descriptivo nos permitirá la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se sitúa en el presente. No se reduce a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a la simple observación de hechos.

#### **4.8.3. Técnicas e instrumentos.**

##### **4.8.3.1. Técnicas.**

###### **4.8.3.1.1. Observación.**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.



Pasos que debe tener la Observación:

- h. Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar).
- i. Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar).
- j. Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
- k. Observar cuidadosa y críticamente.
- l. Registrar los datos observados.
- m. Analizar e interpretar los datos.
- n. Elaborar conclusiones.

#### 4.8.3.1.2. La entrevista.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este.

Siendo la entrevista una técnica antigua, ha sido utilizada desde hace mucho.



De hecho, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

#### 4.8.3.1.3. La encuesta.

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

El cuestionario utilizado en la encuesta es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

### **4.8.3.2. Instrumentos.**

#### 4.8.3.2.1. Guías de observación.

#### 4.8.3.2.2. Cuestionarios (para encuestas y entrevistas).



#### 4.8.4. Población y muestra.

##### 4.8.4.1. Población.

El universo o población de estudio esta constituido por Directivos (2), Empleados (1), Docentes (20) y Contratados (3) del Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad técnica de Babahoyo.

##### 4.8.4.2. Muestra.

Para la presente investigación no se requiere cálculo alguno ya que su población es pequeña por podemos investigar con facilidad, además por que no se obtendrá una muestra significativa y no afectaría estadísticamente en los resultados.

##### 4.8.4.2.4. Cuadro de reconocimiento de población y muestra.

| NIVEL        | POBLACIÓN | MUESTRA | ÍNDICE      |
|--------------|-----------|---------|-------------|
| Directivos   | 2         | 2       | 100%        |
| Empleados    | 1         | 1       | 100%        |
| Docentes     | 20        | 20      | 100%        |
| Contratados  | 3         | 3       | 100%        |
| <b>TOTAL</b> | 25        | 25      | <b>100%</b> |



#### **4.8.5. Procesamiento de la información.**

- Defensa del proyecto de investigación.
- Selección de técnicas e instrumentos de investigación.
- Aplicación de instrumentos de investigación.
- Tabulación de datos de los instrumentos de la investigación.
- Crítica, depuración, categorización, y codificación de datos recogidos.
- Procesamiento de datos.
- Elaboración del primer borrador del informe.
- Redacción del informe final.
- Defensa y exposición de la tesis.

#### **4.8.6. Procesamiento de datos.**

Es la fase de ordenamiento, consolidación y presentación de los datos que se recogerán, mediante los instrumentos que se aplicarán para la obtención de la información.

Etapas:

Depuración.

- Aquí se depurarán las encuestas (sucias, con tachones, ilegibles, etc.).
- Preguntas sin respuestas.



- Encuestas incompletas.
- Preguntas con doble y triple respuesta.
- Encuestas copiadas.
  
- Seriación.

Se procederá a reconocer las características de los instrumentos de recolección de datos: Cuestionario, Guías y fichas.

- La crítica y análisis de consistencia .y,
- Codificación y caracterización de las mismas.
- \* Programación de procesamiento.
- El tipo de procesamiento; estadístico,
- Cuadros de frecuencia,
- Se utilizará las medidas de tendencia central (media, mediana, diferencias de medias, etc.), y se aplicará el diseño estadístico SPSS 12.

Se utilizará formatos de datos como instrumentos técnicos, que acumulan los datos originales y que facilitarán la obtención de las particularidades estadísticas y sus cuadros respectivos.



#### **4.8.7. Verificación de la hipótesis.**

Luego de realizar el trabajo investigativo en Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo, compuesto por el personal que labora en esta área académica, se procederá al análisis e interpretación de los resultados y se llegará a la conclusión de que la hipótesis que nos habíamos planteado al inicio de nuestra investigación está verificada según los datos estadísticos que se obtengan.

Por lo tanto los procedimientos serán:

- Definida la hipótesis, se harán operables los términos o variables, los mismos que nos darán su aceptación o no-aceptación.
- Comprobación de hipótesis mediante análisis estadísticos, el mismo que se fundamenta en modelos y experiencias.
- La verificación de la hipótesis también será conocida por el diseño de la prueba y consistirá en la elección de la técnica más apropiada para su verificación o comprobación.
- Mediante la teoría estadística se probará el grado de relación y significación de las variables de correlación



## BIBLIOGRAFÍA.

1. **ACUÑA** Eduardo (1980-1990) “Tecnología, estructura y motivación: Un enfoque Sociotécnico”, Publicación del Dpto., Santiago, Chile.
2. **AFRICANO**, N. (2004). La Risoterapia en las Habilidades Interpersonales Como Forma de Intervención en el Desarrollo de las Organizaciones Inteligentes. Trabajo Especial de Grado para optar el título Especialista en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. Febrero. Cabimas Zulia. pp. 68–70.
3. **ÁLVAREZ**, M. (1998) El Liderazgo de la Calidad Total. España: Editorial Escuela Española.
4. **ARIAS**, Fidas (1999). El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. 3ª edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
5. **COWELL**, D. (1991) Mercadeo de Servicios. Editorial Legis Serie Empresarial. Bogotá.
6. **CHIAVENATO**, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.
7. **DAVIS**, K. y **NEWTROM**, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mac Graw – Hill Interamericana S.A. México.
8. **DESSLER** Gary (1996) “Administración del Personal”, 6a. Ed.--México: Prentice- Hall. Hispanoamericana.
9. **FARRO**, F. (1995) Gerencia de Centros Educativos: Hacia la calidad total. Lima: Centro de Proyección Cristiana.



10. **FLORES, J.** (1992). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Perú: U. Pacífico . Mc Graw Hill.
11. Gibson **JAMES** & John **IVANCEVICH** (2001) “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”, 10a. Ed.--Santiago: McGraw-Hill Interamericana.
12. **GÓMEZ, Luís** (2000). Gestión de los Recursos Humanos. México. Prentice Hall.
13. **GORDEN, Judith.** (2000). Comportamiento organizacional. 5ª Edición México. Prentice Hall.
14. **HANNA, D.** (1992). Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño. U.S.A.: Addison Wesley Iberoamericana.
15. **HENNEMAN** y Otros (1991). Administración de los Recursos Humanos. México: Ed. Cecsá.
16. **HERNÁNDEZ, R.** Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. México.
17. **HILL-Jones** (1996). Administración Estratégica: "Un enfoque integrado". México.
18. **HODGETTS, R.** y Altman, S. (1994). Comportamiento en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.
19. Kenneth **BLANCHARD**; Paul **HERSEY**: La administración y el comportamiento humano (Capítulo II y III)



20. **MILKOVICH, G y BOUDREM, T.** (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.
21. **MUNCH, L.** (1992). Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México: Ed. Trillas.
22. **PALMA, S.** (1998). Motivación y Desempeño Laboral. Separata Fac. Psicología URP. Lima.
23. **PALMA, S.** (1999). Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M.
24. **REVISTA GESTIÓN.** Vol. 3, Numero 2, Mar-Abr 1998: Artículo "El capital intelectual"
25. **REVISTA GESTIÓN** Vol. 4, Numero 2, Mar-Abr 1999: Artículo "Peligro: Compañía tóxica"
26. **REVISTA GESTIÓN** Vol. 1, Numero 1, Ene-Feb 1996: Artículo "Claves para motivar al empleado"
27. **SANTOS, J. Alberto** (1993). *Esfuézate y sé afirmativo*. San Salvador, El Salvador. (1ª Ed.). (Págs. 20).
28. **STEPHEN, Robbins** (1999). Comportamiento organizacional. 8ª Edición. Prentice Hall. México.
29. **STONER** (1992). Administración de personal. Editorial Prentice Hall. 1ª edición México. Mc Graw Hill. Interamericana.



# ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION,**  
**FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



**ANEXO 01.**

**FICHA DE OBSERVACIÓN No. 1**

**DATOS INFORMATIVOS:**

INSTITUCIÓN: CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FECHA: .....

**OBJETIVO:** DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

| ASPECTOS OBSERVABLES                     | TOTALMENTE | MEDIANAMENTE | NUNCA |
|--|------------|--------------|-------|
| 1. Reglamento interno                    |            |              |       |
| 2. Plan estratégico                      |            |              |       |
| 3. planificación organizacional          |            |              |       |
| 4. Planificación financiera              |            |              |       |
| 5. Planificación estratégica de personal |            |              |       |



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION,**  
**FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



**ANEXO 02.**

**GUIA DE ENTREVISTA**

Tipo: Documental

DIRECTIVOS

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

**DATOS INFORMATIVOS:**

INSTITUCIÓN: CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FECHA: .....

**OBJETIVO:** DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

|    | <b>PREGUNTAS</b>  | <b>CONTENIDOS</b> |
|----|---|-------------------|
| 1. | ¿Que se busca a través de las evaluaciones?   |                   |
| 2. | ¿Que tipo de evaluación se realiza?, ¿Como se realiza con que instrumentos?   |                   |
| 3. | ¿Como se miden los resultados de la capacitación?   |                   |
| 4. | ¿Se realiza capacitación en el CEPEC?, ¿Cómo se administra?   |                   |
| 5. | ¿Que tipos de contratos se utilizan dentro del CEPEC?, ¿Existe alguna diferencia entre el tipo de contrato en los diferentes puestos? |                   |
| 6. | ¿Qué busca el CEPEC con la motivación de sus empleados?   |                   |
| 7. | Cuáles son los principales aportes del área de Recursos Humanos para el CEPEC?  |                   |
| 8. | ¿Cuál es la situación actual del CEPEC en cuanto a motivación y evaluación de desempeños de sus empleados?                            |                   |

Gracias por participar



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION,**  
**FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



**ANEXO 03.**

**FICHA DE ENCUESTA**

Tipo: Documental

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

DIRECTIVOS

DOCENTES

**DATOS INFORMATIVOS:**

INSTITUCIÓN: CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FECHA: .....

**OBJETIVO:** DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta.

**Cuestionario:**

- 1.- ¿Cuáles han sido los mayores logros y/o problemas del CEPEC en los últimos 5 años?  
.....
- 2.- ¿Cuáles han sido los logros de la Autogestión Financiera y académica durante los últimos 3 años?  
.....
- 3.- ¿Existe un área, unidad o departamento de personal o RRHH?  
.....
- 4.- ¿Cuáles son las metas, objetivos y funciones de esta área?  
.....
- 5.- ¿Cuál es la importancia del área de Recursos Humanos para el CEPEC?  
.....
- 6.- ¿El área tiene participación en la fijación de los objetivos estratégicos para el CEPEC?  
.....
- 7.- ¿Cuál es el nivel de calificación técnico-profesional de los trabajadores de esta unidad de RRHH?  
.....
- 8.- ¿Dentro de las funciones del Departamento de RR.HH. está la motivación al personal? ¿Que políticas y procedimientos utilizan para llevar esto a cabo?  
.....
- 9.- A que nivel se realizan las actividades para motivar al personal? (como Unidad Académica, unidad de RR.HH., a nivel de desempeño)¿?  
.....
- 10.- ¿Dentro del sistema de incentivos se incluyen beneficios?  
.....
- 11.- ¿Existen beneficios fuera del sistema de remuneración?  
.....
- 12.- ¿Existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los trabajadores?  
.....
- 13.- ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)?  
.....
- 14.- ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?  
.....
- 15.- ¿Se realiza evaluación del desempeño? ¿Cada cuanto tiempo es realizada?  
.....
- 16.- ¿Luego de la evaluación existen premios o castigos para los empleados?  
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION,**  
**FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



**ANEXO 04.**

**ENCUESTA.**

Tipo: Documental

EMPLEADOS

Modalidad participativa

**DATOS INFORMATIVOS:**

INSTITUCIÓN: CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FECHA: .....

**OBJETIVO:** DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

**Instrucciones:** comedidamente solicitamos de acuerdo a su criterio razonado, contestar la siguiente encuesta.

**Cuestionario:**

- 1.- ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?  
.....
- 2.- ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?  
.....
- 3.- ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)  
.....
- 4.- ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)  
.....
- 5.- ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?  
.....
- 6.- ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?  
.....
- 7.- ¿Considera que las condiciones físico- ambientales, dónde funciona el centro, son apropiadas?  
.....
- 8.- ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?  
.....
- 9.- ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)?  
.....
- 10.- ¿Las decisiones esenciales de cada puesto de trabajo se toman en conjunto con los empleados?  
.....
- 11.- ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico?  
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION,**  
**FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



**ANEXO 05.**  
**ENCUESTA.**

Tipo: Documental

CONTRATADOS

Modalidad participativa

**DATOS INFORMATIVOS:**

INSTITUCIÓN: CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FECHA: .....

**OBJETIVO:** DETERMINAR DE QUÉ MANERA INCIDE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN EL CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO.

**Instrucciones:** comedidamente solicitamos de acuerdo a su criterio razonado, contestar la siguiente encuesta.

**Cuestionario:**

- 1.- ¿Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?  
.....
- 2.- ¿Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en el CEPEC, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en el mismo?  
.....
- 3.- ¿Existe capacitación técnica como ejecutiva a los empleados del CEPEC? (¿en que se diferencian?)  
.....
- 4.- ¿Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)  
.....
- 5.- ¿Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados del CEPEC?  
.....
- 6.- ¿Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?  
.....
- 7.- ¿Considera que las condiciones físico- ambientales son apropiadas?  
.....
- 8.- ¿Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿Como ha salido evaluado?  
.....
- 9.- ¿Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)  
.....
- 10.- ¿Las evaluaciones son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION,**  
**FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**



**ANEXO 05.**

**Operacionalización de las hipótesis.**

| <b>CATEGORÍA</b>   | <b>VARIABLE</b>   | <b>INDICADOR</b>  | <b>SUBINDICADOR</b>  |
|--|---|---|--|
|  | <b>INDEPENDIENTES</b>   |   |  |
| Motivación.<br>Trabajadores.<br>CEPEC.<br>Universidad Técnica de Babahoyo.   | <b>VIG:</b> Motivación en los trabajadores en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.  | Estimulación.<br>Empleado<br>Área Académica<br>Centro Universitario.                                    | Animación, interés.<br>Aplicado a su trabajo<br>Organismo de evaluación<br>Centro formativo.                                 |
| Motivación.<br>Trabajadores.<br>Desempeño laboral.<br>CEPEC.<br>Universidad Técnica de Babahoyo.                               | <b>VII:</b> Cómo se está motivando a los trabajadores en el desempeño laboral, en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.                                | Estimulación.<br>Empleado<br>Competencia<br>Área Académica<br>Centro Universitario.                     | Animación, interés.<br>Aplicado a su trabajo<br>Eficacia laboral.<br>Organismo de evaluación<br>Centro formativo.            |
| Tipo de motivación.<br>Trabajadores.<br>Desempeño laboral<br>CEPEC.<br>Universidad Técnica de Babahoyo.                        | <b>VI2:</b> Tipo de motivación a los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo.                                     | Efectos laborales<br>Empleado<br>Competencia<br>Área Académica<br>Centro Universitario.                 | Características de motivación<br>Aplicado a su trabajo<br>Eficacia laboral.<br>Organismo de evaluación.<br>Centro formativo. |
| Propuesta.<br>Competencias profesionales.<br>Trabajadores.<br>Desempeño laboral.<br>CEPEC.<br>Universidad Técnica de Babahoyo. | <b>VI3:</b> Propuesta para mejorar las competencias profesionales de los trabajadores en el desempeño laboral en el Centro de Estudios de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo. | Proyecto.<br>Capacidades técnicas<br>Empleado<br>Competencia<br>Área Académica<br>Centro Universitario. | Plan de acción.<br>Aptitudes.<br>Aplicado a su trabajo<br>Eficacia laboral.<br>Organismo de evaluación<br>Centro formativo.  |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Alternativa.<br>Calidad.<br>Desempeño laboral.        | <b>DEPENDIENTES</b><br><b>VDG:</b> Alternativas para mejorar la calidad del desempeño laboral. | Opción<br>Excelencia<br>Competencia        | Viabilidad de iniciativa<br>Desempeño adecuado.<br>Eficacia laboral. |
| Actividades.<br>Desarrollo personal.<br>Competencias. | <b>VD1:</b> Actividades de desarrollo personal para mejorar competencias.                      | Funciones específicas<br>Proceso formativo | Diligencia, eficacia.<br>Evolución                                   |
| Grado de actitud.                                     | <b>VD2:</b> Grado de actitud.  | Modo de Acción.                            | Capacidades  |
| Calidad.<br>Servicio.<br>Desempeño.                   | <b>VD3:</b> Calidad de servicio y desempeño.   | Excelencia<br>Oficio.<br>Función           | Desempeño adecuado.<br>Asistencia laboral<br>Aplicación laboral.     |